

# APPRENTISSAGE EN SITUATION DE TRAVAIL ET PRATIQUES DE TUTORAT

Démarche d'accompagnement des entreprises

- 1 *Un outil de diagnostic flash*
- 2 *Un guide d'accompagnement au montage de projet*

# 1

# Tutorat et apprentissage en situation de travail

## Où en est mon entreprise ?



➔ Le tutorat recouvre diverses pratiques ayant en commun **la mise en relation d'un salarié novice avec un professionnel confirmé chargé de l'accueil et de l'accompagnement à la professionnalisation.**

Le tutorat répond à différents **enjeux de management et de gestion des compétences** :

- Le **maintien des compétences clés** pour la structure, notamment celles détenues par les **seniors** à l'approche du départ à la retraite.
- La **reconnaissance de l'expérience** de salariés et de leur capacité à transmettre.
- Le **maintien dans l'emploi des salariés seniors** en valorisant leur expérience, en favorisant leur engagement au travail, et la préservation de la santé.
- La **construction des parcours professionnels** et l'acquisition d'une qualification.
- La **professionnalisation des jeunes** ou nouveaux arrivants en y incluant l'intégration (valeurs, pratiques relationnelles, normes implicites), contribuant à la fidélisation des nouveaux embauchés. La loi encadre les pratiques de tutorat dans le cadre

des **contrats de professionnalisation**, et d'**apprentissage**, à travers des systèmes de tutorat formalisés (objectifs, conditions de mise en œuvre...). Les textes relatifs aux **contrats de génération** prévoient également que les accords d'entreprise doivent indiquer les modalités de transmission des savoirs et des compétences et d'accompagnement des jeunes.

A l'inverse, il existe des **dispositifs non encadrés**, définis au niveau d'un secteur ou d'une entreprise : formation d'un nouvel arrivant dans le cadre d'une adaptation au poste ou d'un accompagnement à la mobilité, formation en situation de travail avec l'appui d'un tuteur...

Dans tous les cas, la situation de travail est au cœur de la démarche d'apprentissage, pilotée par le tuteur.

Présentation.....	1
Les catégories de tutorat.....	2
Le test.....	3
Les résultats.....	4

# Les catégories du tutorat

**4 grandes catégories de tutorat\* peuvent être identifiées.** Cette typologie peut vous aider à clarifier vos objectifs et les modalités d'organisation du tutorat pour favoriser le bon déroulement de votre projet.

\*D'après le rapport Masingue, Seniors Tuteurs, comment faire mieux ? 2009

## ➔ Tutorat de reproduction

Il concerne la transmission des savoirs existants et à reproduire en l'état.

La mission du tuteur vise prioritairement la transmission des savoirs et l'apprentissage de gestes adaptés aux situations de travail. Cette démarche, qui existe depuis le compagnonnage, est efficace soit à certains stades du parcours qui nécessitent **la maîtrise d'un geste technique** (ex : *façonnage du pain en boulangerie*), soit lorsque l'organisation du travail s'appuie sur des **procédures très structurées et stables** (ex : *modes opératoires de récolte et de conditionnement de produits agricoles, procédures en centres d'appels*)

## ➔ Tutorat de professionnalisation

Il vise la combinaison de deux compétences : d'une part la **technicité du geste et l'application des procédures**, d'autre part la **compréhension du process, du contexte de la situation de travail** et de ses évolutions.

Cette démarche s'intègre dans un parcours de professionnalisation qui s'inscrit dans le temps et comprend plusieurs étapes. (ex : *formation de per-*

*sonnels soignants qui doit tenir compte de la pathologie des patients ; la maîtrise du process dans une formation de technicien de maintenance*)

## ➔ Tutorat d'adaptation

Il vise l'acquisition de **compétences nouvelles comportant une part de pratiques informelles** : savoirs d'expérience ; compétences critiques détenues par peu de professionnels, introuvables sur le marché du travail et de la formation ; capacité à gérer des aléas, des problèmes nouveaux, des situations de crise. (ex : *anticipation ou diagnostic d'une panne à l'écoute du bruit d'une machine ou d'un moteur*)

Ces pratiques sont fréquentes dans les entreprises mais souvent de manière informelles et méritent d'être structurées et valorisées.

## ➔ Tutorat de projet

• Il prend la forme d'un accompagnement ou de coaching pour la **conception et le pilotage d'un projet** (projet de conception ou de réorganisation de système de production par exemple)



Nous vous proposons **un test destiné à repérer vos points forts et vos axes d'amélioration** dans votre gestion des pratiques de tutorat et d'apprentissage.

Pour chacune des 16 questions suivantes, trois choix de réponse sont proposés : **Oui / Non / En partie**

Après avoir rempli le questionnaire, reportez vous à la dernière page pour obtenir une première évaluation de la gestion du tutorat au sein de votre entreprise.

# Test

1. LE TUTORAT, PARTIE PRENANTE DU PROJET DE GRH DE L'ENTREPRISE	Oui	Non	En partie
Les objectifs du tutorat sont clairement définis et communiqués dans mon entreprise			
Le dispositif de tutorat mis en place est adapté aux objectifs d'apprentissage (reproduction, professionnalisation, adaptation, projet)			
Le tuteur est identifié, sa responsabilité est reconnue et valorisée (légitimité, disponibilité, rétribution...)			
Le rôle du tuteur est défini dans une lettre de mission spécifique à chaque cas			
Le choix des tuteurs prend en compte les enjeux du maintien de l'emploi des séniors dans l'entreprise et les exigences de l'égalité professionnelle			
La démarche est discutée avec les représentants du personnel ou à défaut les salariés			
<b>TOTAL 1</b>			
2. L'ORGANISATION DU TUTORAT ET LA FORMATION DES TUTEURS	Oui	Non	En partie
Les tuteurs bénéficient d'une formation adaptée et du temps nécessaire à leur mission			
La formation intègre un accompagnement du tuteur sur le terrain			
Le tuteur peut s'appuyer sur l'encadrement et l'équipe qui sont impliqués dans la démarche de tutorat			
Le tuteur dispose des ressources nécessaires (disponibilité, délégation de responsabilité) pour échanger avec les formateurs de la structure de formation dans le cas d'un contrat en alternance			
Le tuteur dispose des ressources pour faire le lien entre les savoirs acquis en centre de formation et l'apprentissage en situation de travail (légitimité pour établir des relations avec la structure de formation)			
<b>TOTAL 2</b>			
3. LE PARCOURS DU TUTORÉ	Oui	Non	En partie
Un parcours de formation est élaboré avec l'identification des situations de travail propices à l'apprentissage			
Un livret d'accueil est présenté à chaque tutoré ; il précise notamment les spécificités de l'alternance situation de travail/structure de formation			
Un processus d'intégration est organisé, permettant au tutoré de comprendre le fonctionnement de l'entreprise			
Le tutoré est incité à poser des questions sur le fonctionnement et à émettre des idées d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail			
Des bilans d'étape réguliers sont réalisés entre le tuteur, le tutoré et les responsables du service/de l'entreprise			
<b>TOTAL 3</b>			
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>			

# Résultats

**Plus  
de 10  
oui**

## Consolider et valoriser

Vous avez des pratiques d'apprentissage en situation de travail qui s'appuient sur un dispositif de tutorat structuré.

Votre objectif sera de consolider et de pérenniser la démarche en veillant aux axes d'amélioration potentielle que les réponses négatives peuvent mettre en évidence.

**Entre  
5 et 10  
oui**

## Améliorer

Vous investissez dans certaines modalités d'apprentissage en situation de travail et de tutorat, mais les objectifs et les dispositifs de mise en œuvre du tutorat sont peut-être insuffisamment structurés. La démarche mérite probablement d'être renforcée sur la base de la définition d'objectifs ciblés et d'un diagnostic permettant d'identifier les actions prioritaires.

**Inférieur  
à 5  
oui**

## Construire

L'investissement sur ce sujet n'est pas à ce jour une priorité de l'entreprise. L'apprentissage en situation de travail et le tutorat sont peu utilisés ou restent une pratique informelle. Si aujourd'hui vous estimez qu'il est utile à l'entreprise de construire une démarche, un travail sur la définition des objectifs et des modalités de tutorat vous permettra d'élaborer les étapes d'un plan d'action à mettre en œuvre progressivement.

## Synthèse du test

Les principaux atouts de l'entreprise à consolider	Les principaux points à améliorer	Les priorités d'action

Un appui extérieur peut vous être utile pour approfondir le diagnostic et les priorités d'action ; dans ce cas, n'hésitez pas à prendre contact avec votre organisation professionnelle et/ou votre OPCA. Vous pouvez également contacter l'ARACT Languedoc-Roussillon :



**ARACT Languedoc-Roussillon**

**Tél. : 04 99 52 61 40**

Le Phénix - Bât 9 - Le Millénaire

1350 Avenue Albert Einstein

34000 MONTPELLIER

Mail : [aract.lr@anact.fr](mailto:aract.lr@anact.fr)

# 2

## Pour aller plus loin :

Un guide d'accompagnement au montage de projet à destination des acteurs relais



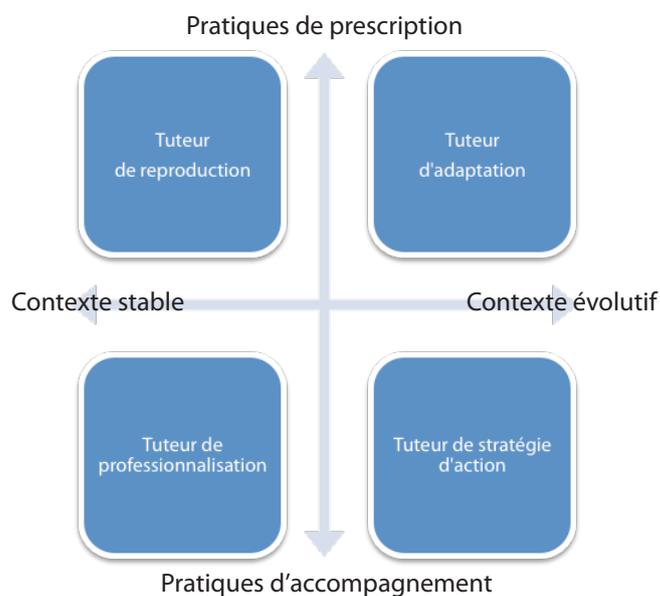
➔ **Un support à destination du conseiller de l'entreprise** (acteur relais, conseiller formation de IOPCA, d'une organisation professionnelle, consultant,...).

➔ **Qui complète le travail de sensibilisation** réalisé avec le diagnostic flash.

➔ **Destiné à élaborer un dispositif d'apprentissage** en situation de travail adapté au besoin de l'entreprise et de l'apprenant.

➔ **3 thématiques de travail** à aborder avec la direction, le management, les tuteurs potentiels, la fonction ressources humaines et les représentants du personnel :

- La définition de l'objectif pour l'entreprise et l'apprenant.
- Choisir le tuteur et positionner la fonction tutorale.
- Un repérage des facteurs de réussite.



Seniors tuteurs : comment faire mieux ? Bernard Masingue

### ➔ OBJECTIFS DE TUTORAT

Tutorat de REPRODUCTION	Compétences clés du tuteur	Qualification visée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoirs existants et à reproduire en l'état.</li> <li>• Transmission de gestes professionnels stables, observables par le tuteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des savoirs et des gestes acquis dans la pratique.</li> </ul>	<i>A compléter</i>
Tutorat de PROFESSIONNALISATION	Compétences clés du tuteur	Qualification / compétences visées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission de la technicité et du contexte de la situation de travail.</li> <li>• Un projet de parcours définissant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les acteurs impliqués et leurs rôles</li> <li>- les étapes d'apprentissage</li> <li>- les ressources et contraintes à prendre en compte</li> <li>- une évaluation en continue en lien avec la structure de formation.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des gestes techniques, du process et positionnement permettant de mettre en relation le tuteur avec les autres professionnels de l'entreprise.</li> <li>• Capacité à favoriser l'expression du tuteur sur l'organisation du travail et à en tenir compte.</li> </ul>	<i>A compléter</i>

<b>Tutorat d'ADAPTATION</b>	<b>Compétences clés du tuteur</b>	<b>Poste et responsabilité visés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition de compétences nouvelles comportant une part de pratiques informelles; savoirs d'expérience.</li> <li>• Compétences critiques détenues par peu de professionnels, introuvables sur le marché du travail et de la formation.</li> <li>• Capacité à gérer des aléas, des problèmes nouveaux, des situations de crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise technique et capacité d'accompagnement du tutoré dans une logique de méthodologie de résolution de problème et de conduite de projet.</li> <li>• Mise en œuvre du tutorat croisé.</li> </ul>	<i>A compléter</i>
<b>Tutorat STRATÉGIE D'ACTION</b>	<b>Compétences clés du tuteur</b>	<b>Poste et responsabilité visés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage de changement complexe basé sur un résultat à atteindre, en tenant compte des caractéristiques et des contraintes de l'entreprises mais sans prescription sur la démarche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement méthodologique de type conseil ou coaching</li> </ul>	Cadre, responsable de projet

➔ *Grille de synthèse : la définition de l'objectif pour l'entreprise et l'apprenant*

<b>Choisir l'objectif d'apprentissage en situation de travail dans l'entreprise</b>	<b>Poste/situation de travail/qualification, compétences visés</b>	<b>Ressources tutorales à mettre en œuvre</b>
	<i>A compléter</i>	<i>A compléter</i>
<b>REPRODUCTION</b>		
<b>PROFESSIONNALISATION</b>		
<b>ADAPTATION</b>		
<b>SYSTEME D'ACTION</b>		

## ➔ CHOISIR LE TUTEUR ET POSITIONNER LA FONCTION TUTORALE

<b>Compétences clés du tuteur</b>	<b>La situation existante dans l'entreprise</b>  <i>A compléter</i>	<b>les axes d'action (projet tutoral, lettre de mission, formation tuteur, mobilisation des autres acteurs, ...)</b>  <i>A compléter</i>
<b>Capacité à investir sur son expérience :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuyer sur une situation professionnelle réussie</li> <li>- Capacité à conceptualiser sa pratique par le langage ou l'écrit</li> <li>- Capacité à réinvestir et utiliser cette pratique dans d'autres contextes</li> </ul>		
<b>Capacité à mobiliser « une équipe tutorale » autour du parcours d'apprentissage</b>		
<b>Capacité à utiliser les différentes modalités d'apprentissage: de l'imitation à la mise en situation</b>		
<b>Capacité à permettre à l'apprenant de s'exprimer sur le fonctionnement et le travail</b>		
<b>Capacité à échanger avec la structure de formation</b>		

## ➔ REPÉRAGE DES FACTEURS DE RÉUSSITE

Indicateurs	La situation dans l'entreprise <i>A compléter</i>	les axes d'action <i>A compléter</i>	Evaluation de la mise en œuvre et des impacts <i>A compléter</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition des enjeux pour l'entreprise</li> <li>• Le développement des ressources et compétences dans l'entreprise</li> <li>• La volonté de renforcer l'attractivité du secteur et des métiers</li> <li>• Le souci de fidéliser le personnel saisonnier et de constituer un vivier de recrutement potentiel</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivation à apprendre en situation de travail : la qualité du processus d'orientation et de recrutement</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet de tutorat qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise</li> <li>• La reconnaissance d'un nécessaire compromis entre impératif de productivité et apprentissage</li> <li>• La lettre de cadrage de la mission du maître d'apprentissage/tuteur</li> <li>• Une direction qui veille à la qualité relationnelle du binôme apprenant/tuteur</li> <li>• La prise en compte des ressources des séniors dans le projet</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La structuration d'un parcours d'apprentissage</li> <li>• Positionner l'apprenant dans l'ensemble de l'entreprise, lui fait découvrir les différents postes ou métiers</li> <li>• Une insertion dans une équipe avec montée en responsabilité progressive, centrée sur la réalisation de tâche et d'atteinte d'objectifs</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité du tuteur à mettre l'apprenant en situation d'apprentissage :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pédagogie de base : expliquer – montrer – inciter à imiter</li> <li>- Pédagogie ciblée: inciter à observer pour faire découvrir les tours de main - inciter à poser des questions - mettre en situation de faire avec droit à l'erreur, faire travailler avec plusieurs personnes expérimentées pour repérer les pratiques communes et les différences</li> <li>- Laisser la main; faire ensemble pour permettre à l'apprenti de faire seul; lui donner une place dans l'équipe</li> </ul> </li> </ul>			
<p>La qualité d'utilisation des outils de l'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livret d'apprentissage</li> <li>- Le suivi des échanges d'expérience entre tutorés</li> <li>- Rencontres maîtres d'apprentissage et formateurs d'accompagnement: échange et coordination entre lieu d'emploi et lieu de formation</li> </ul>			