

# ARIFOR-MIFCA

12, rue Pasteur - 51000 Châlons en Champagne  
Tél. 03 26 21 73 36 - Fax : 03 26 21 73 37 - E.mail : mifca@wanadoo.fr

*ETUDE DIAGNOSTIC ACCOMPAGNEE DE PRECONISATIONS*

## **LES PRATIQUES TUTORALES : Identification, résultats et perspectives**

Réalisation ARIFOR-MIFCA – CAFOC de Reims – ARGO Ingénierie  
Octobre 1999 / juin 2000

# SOMMAIRE

**1<sup>ère</sup> partie :**      **Le projet capital tutorat - Le prédiagnostic**

**2<sup>ème</sup> partie :**      **L'outil de diagnostic et son expérimentation**

**3<sup>ème</sup> partie :**      **Préconisations : pour une nouvelle offre de développement  
de la qualité de la fonction tutorale**

**Annexe :**          **L'outil de diagnostic**

# DIAGNOSTIC DES BONNES PRATIQUES TUTORALES

## 1<sup>ère</sup> partie

### Le projet "Capital Tutorat"

### Le pré diagnostic

# I - Le projet « capital tutorat »

## Introduction

Depuis 1994, la MIFCA met en place des programmes annuels de sensibilisation et accompagnement des entreprises à la fonction tutorale. Dans ce cadre, elle développe, coordonne et évalue des actions d'information, formation et conseil à l'intention des salariés qui encadrent des jeunes et adultes en contrats alternés (contrats de qualification, contrats d'apprentissage, contrats d'adaptation, contrats emploi solidarité et plus récemment contrats emploi jeunes).

Elle labellise pour la réalisation de ces actions des opérateurs régionaux de formation qu'elle accompagne à travers des échanges de pratiques, des travaux d'ingénierie, des supports de communication... Ainsi 1500 tuteurs d'entreprises et de collectivités territoriales ont été formés à l'exercice de la fonction tutorale. Avec le nouveau contrat de plan Etat - Région 2000-2006, la MIFCA a souhaité réaliser un état des lieux des pratiques tutorales en Champagne Ardenne afin d'identifier les conditions de réussite d'un dispositif tutoral mais aussi les difficultés de mise en œuvre et mesurer par là même la pertinence de renforcer le programme régional d'appui à ce type de dispositif.

Le résultat attendu du projet « Capital tutorat » est d'élaborer un cahier des charges pour définir les modalités d'organisation d'une nouvelle offre de services en matière de développement et d'accompagnement de la fonction tutorale adaptée aux modes de fonctionnement des entreprises.

## 1.1 La définition du projet

Ce projet, « capital Tutorat » comporte plusieurs phases : un diagnostic des « bonnes pratiques », la mise en œuvre d'actions expérimentales ajustées aux besoins des branches et des entreprises, ainsi que la création d'un outillage technique et d'un plan de communication.

**Le diagnostic des « bonnes pratiques »** constitue la **première phase du projet** et concerne aussi bien les pratiques tutorales dans l'entreprise que les pratiques d'accompagnement des tuteurs.

Il s'agit ainsi de repérer et d'analyser les expériences réussies de tutorat (tous types de tutorat confondus) pour identifier les conditions de réussite d'un dispositif tutoral et construire un argumentaire pour développer la fonction tutorale dans le cadre du programme régional coordonné par l'ARIFOR-MIFCA.

En outre, **l'outil - guide d'enquête** créée pour réaliser ce diagnostic servira au terme de cette étude d'auto diagnostic des pratiques tutorales pour les organisations et sera intégré aux prestations de conseil et d'assistance en matière d'ingénierie de la fonction tutorale pour les prestataires du programme régional ARIFOR-MIFCA.

## 1.2 La démarche

### • Les acteurs partenaires du projet

L'ARIFOR-MIFCA pilote le projet dans son ensemble et participe à la réalisation technique du diagnostic avec l'appui de deux partenaires spécialisés dans l'ingénierie des dispositifs alternés, un cabinet extérieur à la région ARGO Ingénierie (M.F. FREY, consultante) et le CAFOC de Reims (A. TYACK, directeur des études), œuvrant en co-traitance.

Outre le conseil d'administration de l'ARIFOR-MIFCA, l'Etat et la Région initiateurs du projet, l'ARIFOR-MIFCA a associé les partenaires cofinanceurs du dispositif régional d'accompagnement des tuteurs, OPCA, et chambres consulaires, au déroulement de l'étude : une réunion de présentation des conclusions du pré diagnostic a été organisée afin de recueillir leur avis et définir avec eux l'échantillon de l'enquête qualitative.

### • Les résultats attendus et les bénéficiaires

- 1) L'identification des conditions de réussite des pratiques tutorales au sein de l'entreprise
  - bénéficiaires : les entreprises et les OPCA
- 2) Construction d'un argumentaire pour valoriser et développer le tutorat et son accompagnement
  - bénéficiaires : les prestataires de formation, les OPCA, les organisations professionnelles, les compagnies consulaires, les CFA
- 3) Future offre de service pour la mise en place de la fonction tutorale dans l'entreprise
  - bénéficiaires : les consultants, les OPCA, les entreprises
- 4) Future offre de service pour l'accompagnement de la fonction tutorale
  - bénéficiaires : les prestataires de formation.

### • Le déroulement en trois phases

#### 1) Le Pré diagnostic

Un état des lieux des pratiques d'organisation et d'accompagnement de la fonction tutorale a été réalisé par chaque consultant en fonction des travaux déjà menés ou suivis par eux-mêmes ou par leur organisation.

- **L'ARIFOR-MIFCA** s'est intéressée aux actions de sensibilisation et de formation réalisées dans le cadre du programme régional de formation des tuteurs ainsi qu'aux différentes études et groupes de travail mis en place autour de la problématique du tutorat en région et au plan national (cf. travaux du Centre INFFO).

- **Le CAFOC** a identifié les bonnes pratiques tutorales et d'accompagnement au sein du réseau des Greta et au sein des écrits du numéro 5 de la Revue *FORMATION & TERRITOIRE* consacrée au tutorat. Il a analysé les expériences de formation de formateurs occasionnels d'entreprise conduites par le CAFOC au regard des actions de formations de tuteurs et du référentiel de tuteur d'entreprise dans la perspective de dégager des savoirs communs aux deux référentiels d'activités et de formation.

- **ARGO** a abordé les pratiques de tutorat à travers les différents chantiers qu'il a réalisé : étude sur le rapprochement d'un référentiel de maître d'apprentissage et d'un référentiel de l'encadrement de proximité (Branche de la Propreté) ; construction de guides méthodologiques pour le tuteur ; élaboration de chartes qualité ; expériences du programme de développement du tutorat en Ile de France, capitalisations diverses, ...

Pour orienter ce travail d'inventaire, une liste des critères d'identification des « bonnes pratiques » (caractéristiques et conditions favorables) a été préalablement dressée par les trois consultants :

- la non rupture du contrat du jeune
- les critères de choix du tuteur
- le suivi d'une formation de tuteur et sa qualité
- la qualité de l'accueil dans les entreprises (existence de procédures, supports...)
- l'affichage/valorisation de la fonction tutorale dans l'organisation
- l'évaluation des pratiques des tuteurs et leur prise en compte dans l'évolution de carrière
- les résultats en terme de professionnalisation des jeunes
- la bonne image du métier chez le stagiaire
- l'implication des tuteurs dans le recrutement des jeunes, le suivi des parcours
- la bonne image des jeunes pour le tuteur
- la pratique de l'évaluation des parcours en situation de travail - l'existence d'outils de suivi-accompagnement
- les exigences et la contractualisation de l'entreprise avec l'organisme de formation
- l'attention quotidienne aux conditions de vie du jeune
- le développement du tutorat pour des raisons de « survie économique » (transmission de savoir faire).

**Les pré diagnostics** imprégnés de ces critères, mis en commun et formalisés, posent un certain nombre **d'hypothèses sur les conditions des bonnes pratiques qui ont été vérifiées lors d'une enquête auprès d'entreprises et collectivités de Champagne Ardenne.**

## 2) L'enquête qualitative

Les bonnes pratiques tutorales ont été observées selon quatre axes thématiques :

- L'exercice de la mission de tuteur
- L'appui pédagogique à cette mission
- Les modes d'organisation et de management des entreprises
- La politique des branches et des prescripteurs.

Pour cette observation, une enquête qualitative a été réalisée auprès d'un échantillon -défini au vu du pré diagnostic et en concertation avec les OPCA-représentatif **d'une dizaine d'entreprises ou organisations** ayant mis en place la fonction tutorale et/ou fait participer un ou plusieurs de leurs tuteurs à une action d'accompagnement (du programme régional ou non).

Cette entrée par structure a permis de favoriser une approche monographique sur l'ensemble du système d'accueil et accompagnement mis en place dans les organisations et d'énoncer des conseils en terme de développement global des dispositifs d'accompagnement de la fonction tutorale.

- 3) Les préconisations en terme de développement des pratiques tutorales et de modalités efficaces et efficientes d'accompagnement.

**Le rapport d'expertise réalisé par les trois consultants comprend à la fois les éléments du pré diagnostic, une synthèse des entretiens réalisés, l'identification des conditions de réussite d'un dispositif tutoral ainsi que des préconisations sur la mise en place de dispositifs expérimentaux d'accompagnement.**

## II - Le pré diagnostic

Le pré diagnostic a consisté à identifier les conditions favorables au développement de bonnes pratiques tutorales. Cette identification a été effectuée en référence à **quatre postulats relatifs aux bonnes pratiques tutorales et à leurs déterminants** ainsi qu'en prenant appui sur l'expérience des consultants et des organisations qu'ils représentent.

### A - Quelques postulats de départ

#### *Qu'entend-on par « bonne pratique tutorale » ?*

##### **Postulat ① - Qu'est-ce qu'une bonne pratique ?**

Une pratique :

- qui produit des résultats conformes à ce qu'on pouvait en attendre, en référence à des objectifs ou intentions initiales.  
[Pratique efficace, couple résultats-objectifs]
- et qui s'exerce selon des modalités jugées efficaces, compte tenu du contexte dans lequel elles s'expriment.  
[Pratique efficiente, couple résultats-moyens]

##### **Postulat ② - Qu'est-ce qu'une pratique tutorale ?**

La pratique tutorale recouvre l'ensemble des activités figurant au référentiel d'activités du tuteur d'entreprise.

Le tuteur

- accueille l'apprenant
- élabore le parcours de formation
- organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- régule les relations entre l'apprenant et le tuteur assurant les mises en situation
- réalise des apports de contenu théorique, le cas échéant
- évalue l'apprentissage du stagiaire



## *A quoi reconnaît-on une bonne pratique tutorale ?*

**Postulat → - A ses résultats, au regard des objectifs qui lui ont été initialement fixés**

Dans quels termes s'expriment ces résultats ?

➤ Au plan des résultats immédiats, notons :

- les acquis
  - degré de maîtrise de savoirs professionnels
  - degré de maîtrise de compétences professionnelles
  - degré d'évolution des représentations relatives au travail, aux relations sociales et professionnelles, aux savoirs et à « l'école », à l'autorité...
  - degré de maturité d'un projet professionnel personnel reconnu ou validés (certificat, titre, diplôme), le cas échéant
- les effets
  - degré de performance professionnelle
  - degré d'engagement dans un processus de socialisation
  - degré de mise en œuvre du projet professionnel
- l'image
  - représentations de l'apprentissage, des acquis et des effets chez les bénéficiaires d'un tutorat.

➤ Au plan des résultats seconds, notons :

- l'accès à une formation qualifiante
- l'accès à l'emploi
- la modification des conditions d'emploi (titularisation dans une fonction ; passage d'un CES à un CDI...).

Il va de soi que l'absentéisme, l'abandon en cours de formation et la rupture de contrat affectent ces résultats. Aussi, ne peut-on se prononcer sur la réalité d'une bonne pratique dans le cas d'un taux élevé d'absentéisme, d'abandon ou de rupture de contrat.

## Postulat ↓ - A ses modalités

- un accueil convivial, organisant et favorisant l'intégration dans l'entreprise, pour une période d'apprentissage dont les finalités sont fixées (existence de procédures d'accueil, supports...)
- une définition concertée du parcours d'apprentissage, en référence à des objectifs de formation, en liaison avec des acteurs externes (centre de formation) le cas échéant (existence des contrats d'objectifs engageant les acteurs, de parcours formalisés...)
- une organisation des mises en situation d'apprentissage en cohérence avec les objectifs de la formation ainsi qu'avec l'état évolutif des savoirs de l'apprenant
- des tâches confiées à l'apprenant qui correspondent à des enjeux de production pour le tuteur
- des mises en situation d'apprentissage comportant une présentation de l'intérêt de la tâche pour susciter l'adhésion, un dosage de la complexité de la tâche qui doit être en adéquation avec l'état des savoirs, un maintien de l'orientation de l'apprenant en l'encourageant dans son effort, une instrumentation pour l'exécution de la tâche, l'élaboration de codes communs favorisant une acculturation professionnelle progressive
- une analyse par le tuteur de l'activité de l'apprenant (son travail et ses résultats) pour évaluer son degré de maîtrise des savoirs et des compétences afin d'être en mesure de décider, à tout moment, des suites à donner à l'apprentissage (quelle tâche confier ? avec ou sans contrôle ? avec ou sans explications ?...)
- une régulation entre les acteurs du tutorat dans l'entreprise, au service de la conduite de l'apprentissage, en liaison avec des acteurs externes (centre de formation) le cas échéant (existence d'une programmation de points d'étape, de livret de suivi...)
- une évaluation périodique instrumentée, formelle, des connaissances, des compétences, des performances des apprenants, en référence notamment aux objectifs fixés, au service aussi bien de la conduite que du bilan général de l'apprentissage (existence de documents consignnant ces évaluations...)
- un entretien de bilan général clôturant la période d'apprentissage.

### **Quels sont les éléments susceptibles d'influer sur les performances tutorales ?**

- les objectifs fixés au tuteur (objectifs réalistes ou non...)
- les ressources octroyées au tuteur (temps, méthodes, outils, ressources humaines...)
- les motivations du tuteur quelles soient d'origine intrinsèque ou extrinsèque (bonnes conditions de travail, existence d'une indemnité de sujétion liée à l'exercice du tutorat, goût pour les contacts sociaux, plaisir de partager ses savoir-faire, d'« initier » un jeune...)
- les compétences du tuteur, relatives à la fonction de tuteur et éventuellement au métier exercé
- les caractéristiques du public bénéficiaire
- d'autres éléments relevant de l'environnement aussi bien interne qu'externe à l'entreprise.

## B - Les conclusions du pré diagnostic

### *Les conditions favorables au développement de bonnes pratiques tutorales*

#### 1. relatives à l'environnement interne

- **Une représentation de la fonction tutorale partagée par le management et révélant notamment**
  - une reconnaissance de la valeur ajoutée de la fonction, productrice de compétences
  - une appréhension de l'ensemble de ses objets (socialisation, insertion socio-professionnelle, qualification) et de ses publics bénéficiaires (nouveau recruté, salarié promu, salarié sous contrat de travail de type particulier, stagiaire de la FPC, élève...)
  - son assimilation à un sous-système de l'entreprise, participant de son fonctionnement « normal », ouvert en tant que de besoin sur l'environnement externe
  - le caractère instrumental de la fonction, au service de la gestion de l'emploi et des compétences appelée à contribuer à la résolution de problèmes d'ordre stratégique. (Plus globalement, une fonction au service de l'ensemble des finalités de l'entreprise, qu'elles soient économiques ou sociales)
  - une organisation de la fonction dotée de toute la souplesse nécessaire pour pouvoir s'adapter à une grande diversité de situations tutorales.
- **Une volonté managériale de développer la fonction tutorale**
- **Une fonction tutorale impulsée, orientée, pilotée en référence à des objectifs explicites**
- **Une fonction tutorale organisée et formalisée (Qui fait quoi ? En relation avec qui ? Au bénéfice de qui ? ...)**
- **Une fonction tutorale et la contribution de chacun de ses acteurs reconnues**

Cette reconnaissance peut revêtir différentes formes, non exclusives les unes des autres :

- une reconnaissance financière (ex. : indemnité forfaitaire attachée à l'exercice effectif d'un tutorat - cas du BTP -)
- une prise en compte de l'expérience tutorale dans la gestion des carrières (ex. : progression professionnelle facilitée - cas du BTP et de la Réparation Automobile ; accès à des fonctions d'encadrement de proximité au regard des compétences tutorales développées ...)
- des moyens en temps accordés (ex. : chartes, accords, lettres de mission peuvent comporter de telles dispositions ; réduction des contraintes de production ...)
- l'attribution d'un titre de tuteur et ses modalités (ex. : la qualité du tuteur accordée de manière privilégiée aux salariés disposant d'une expérience professionnelle confirmée et d'un haut niveau d'expertise dans une spécialité, possédant des qualités de communicant)
- l'intérêt porté aux compétences exigées de l'exercice d'une fonction tutorale (ex. : préparation systématique à la prise en charge de cette fonction à travers la participation à une formation, entretien des compétences, aide à la reconnaissance personnelle de ces compétences...)

ARIFOR-MIFCA

12, rue Pasteur – 51000 Châlons en Champagne - Tél. : 03 26 21 73 36 – Fax : 03 26 21 73 37 – E.mail : [mifca@wanadoo.fr](mailto:mifca@wanadoo.fr)

- l'association des tuteurs à des décisions de management ou à des actes institutionnels (ex. : participation du tuteur au recrutement ou à une réunion de jury)
- la valorisation des productions des tuteurs (relation d'expérience dans le journal d'entreprise, mutualisation et capitalisation des outils conçus par les tuteurs)
- une prise en compte des effets du développement des pratiques tutorales sur l'organisation et le contenu du travail.

- **Une fonction tutorale « instrumentée »**

Des procédures, techniques et outils formalisés.

A titre d'exemple :

- référentiel d'activités et de compétences correspondant aux apprentissages envisagés
- inventaire des ressources internes
- canevas d'entretien d'accueil, d'évaluation
- grille d'observation de l'activité
- outil de planification de l'activité
- outil de suivi des acquisitions.

L'expérience d'une démarche qualité ayant abouti à une certification AFAQ constitue à cet égard un atout pour l'entreprise (capitalisation de savoirs procéduraux, expérience de la formalisation de procédures).

- **Une fonction tutorale ouverte sur l'environnement, dont l'action s'articule et est coordonnée avec celle d'autres acteurs externes, en tant que de besoin (organismes de formation, organismes financeurs, organismes sociaux, autres organismes chargés de mettre en relation l'offre et la demande d'emploi, entreprises d'intérim, entreprises...)**

- **Une valorisation interne de la formation professionnelle en situation de travail**

Sans pour autant la sur valoriser au détriment des apports de la formation instituée, de « l'école ».

- **Une fonction tutorale mise en œuvre par des acteurs qui connaissent leur rôle dans le process global, son sens pour l'entreprise, ont une image positive de ce rôle, sont motivés, disposent des données leur permettant d'exercer ce rôle, maîtrisent les compétences et possèdent les qualités qu'il requiert**

- **Des apprenants, ou publics bénéficiaires, qui réunissent**
  - ↳ **les conditions d'ordre cognitif, affectif et volitionnel d'une activité d'apprentissage**
    - des outils cognitifs de base
    - une attitude favorable à l'égard de l'apprentissage, de son objet, de ceux qui sont chargés d'apporter une aide, des situations qui seront proposées, de l'entreprise en tant que telle
    - la volonté d'apprendre
    - une confiance en soi, en ses possibilités d'apprentissage

La réunion de ces conditions peut dans certains cas être un objectif dont l'atteinte est recherchée. Dans ce cas, la poursuite d'un tel objectif a une influence sur d'autres conditions identifiées : compétences des tuteurs, etc.
  - ↳ **les conditions spécifiques à l'apprentissage envisagé (aptitudes, compétences, traits de personnalité)**
- **Une fonction tutorale dont les performances sont évaluées, globalement et pour chacun de ses « contributeurs »**
- **Une connaissance des services auxquels l'entreprise peut avoir recours**
  - la nature de ces services (informations à caractère juridique ; aide au recrutement ; conseil en formation ; offre de formation ; aides financières...)
  - les conditions et modalités d'accès à ces services.

## 2. relatives à l'environnement externe

- **Des initiatives de l'Etat, en liaison avec les partenaires sociaux, visant une reconnaissance accrue et un développement de la fonction tutorale**
  - Π l'évolution du cadre juridique
    - reconnaissance de la fonction de maître d'apprentissage et de tuteur pour les contrats en alternance
    - reconnaissance des tâches du tuteur pour les contrats en alternance
    - reconnaissance des exigences des fonctions de maître d'apprentissage et de tuteur (expérience et qualification professionnelles requises pour le maître d'apprentissage et le tuteur ; effectif maximum de jeunes à encadrer pour le tuteur ; remboursement des frais occasionnés par la formation de tuteurs et maîtres d'apprentissage dans des limites fixées)
    - reconnaissance des exigences des fonctions de maître d'apprentissage et de tuteur en termes de compétences spécifiques (à travers l'obligation de formation pour les maîtres exploitants agricoles\* et celle en vigueur dans les départements du Haut-Rhin, Bas-Rhin et Moselle).  
\*agrément préfectoral sous condition de formation
  - Π l'aide à la recherche-développement liée à l'alternance (ex : FOAD de tuteurs – DGEFP)
  - Π l'évolution des priorités européennes en matière de formation professionnelle (FSE, objectif 2).

- **Des initiatives des pouvoirs publics régionaux (Conseils Régionaux – Etat) visant à améliorer la qualité des formations, notamment à travers un développement de la fonction tutorale, le plus souvent en liaison avec les branches professionnelles, les OPCA , les compagnies consulaires.**
  - des actions de sensibilisation aux enjeux du développement du tutorat et des compétences de ses acteurs
  - des actions destinées à améliorer la qualité de l'offre de formation de tuteurs (habilitation des organismes capables de répondre à un cahier des charges régional, promotion de l'offre régionale, formation des formateurs de tuteurs, conception d'outils utiles aux prescripteurs et aux prestataires de formation de tuteurs – référentiels de compétences...)
  - des actions visant à réduire les coûts de formation de tuteurs pour les entreprises (ingénierie financière articulant des ressources d'origines multiples)
  - des actions de communication sur de « bonnes pratiques tutorales »
  - des actions visant à susciter une reconnaissance accrue du tutorat à travers la promotion de mesures au bénéfice des tuteurs dans les accords conclus avec les partenaires de l'alternance (charte d'une branche professionnelle, contrat qualité avec un CFA, etc.).
  
- **Des initiatives des branches professionnelles, des OPCA, des compagnies consulaires**
  - Le développement des chartes qualité engageant les entreprises d'un secteur professionnel (reconnaissance de l'effort des entreprises qui forment leurs tuteurs - ex : label - ; reconnaissance des compétences des tuteurs - ex : portefeuille de compétences, attestation de compétences délivrée par la profession - ; fourniture de guides et d'outils pour l'action des tuteurs ; encouragement à la formation de tuteurs ; communication sur les expériences des tuteurs...)
  - des mesures incitatives en matière de formation de tuteurs (conclusion de contrats de qualification subordonnée à la participation à une formation de tuteurs)
  - des actions visant à améliorer la qualité de la formation de tuteurs (élaboration de cahiers des charges, production de moyens pédagogiques, suivi des formations... ) et à promouvoir le choix d'opérateurs « agréés »
  - des prestations de conseil et d'assistance en ingénierie des formations alternées, au bénéfice des entreprises (réalisées par des OPCA).
  
- **Des centres de formation ou des écoles qui jouent pleinement leur rôle de prestataire de service ou de prescripteur dans leur relation avec l'entreprise**
  - Π ***en tant que prestataire de service***
    - assistance apportée à l'entreprise en matière d'ingénierie de la formation alternée. Cahier des charges de la formation en centre co-produit avec l'entreprise
  - Π ***en tant que prescripteur***
    - production d'un cahier des charges de la demande. Co-élaboration du cahier des charges de la formation avec l'entreprise
  - Π ***dans les deux cas***
    - ① **une offre d'assistance et/ou une contribution en matière**
      - d'élaboration du parcours de formation en entreprise
      - de suivi, de régulation du parcours de formation en entreprise (cette contribution peut comprendre la mise à disposition d'outils de liaison et de suivi de la formation)
      - d'évaluation de la formation en entreprise

- ② **une participation active, aux côtés de l'entreprise, à la conduite et à la régulation du dispositif de formation alternée, en veillant à ne pas déresponsabiliser l'entreprise**
- ③ **une valorisation de la formation dans et par le travail ainsi qu'une reconnaissance du tuteur et de l'apprenant en les associant aux travaux qui les concernent dans le cadre des modalités de coopération retenues avec l'entreprise.**

Exemples : - participation du tuteur et de l'apprenant à la régulation du dispositif de formation  
 - association du tuteur à l'évaluation des résultats de la formation alternée, à une réunion de jury.

- **Un accompagnement social au bénéfice des publics en difficulté**

S'engager dans un effort de formation suppose pour certains publics un accompagnement spécifique : aide à la reconstruction des liens sociaux, à la définition de projets, à l'accès au logement, au système de soins, à l'autonomie financière. De nombreux organismes concourent à cet accompagnement social.

- **Des évolutions du contexte social et économique**

- valorisation de la formation professionnelle (la reconnaissance de tous ceux qui y contribuent - cf. notamment le rapport Péry et la charte sur l'enseignement professionnel intégré)
- développement de la responsabilité de l'entreprise dans la formation professionnelle (l'affirmation d'un rôle de prescripteur, co-responsable de la préparation de diplômes, titres ou certificats de qualification professionnels)
- évolution des modes de gestion de l'emploi et des compétences au sein des entreprises (la qualité de la gestion des compétences internes est aujourd'hui regardée comme un atout concurrentiel).

- **Une évolution des normes relatives à la FPC**

- l'évolution des normes AFNOR : projet de fascicule de documentation, à l'étude, sur la formation en alternance
- l'évolution des normes ISO, avec la place accordée à la GRH.

- **Le développement de l'information sur la formation alternée et ses pratiques**

(CEDEFOP, Centre Inffo et CARIF, maisons d'édition, initiatives régionales...).

- **L'existence d'une offre de conseil, d'ingénierie et de formation pertinente et réaliste pour le développement de la fonction tutorale**

A titre d'exemple :

- la conception d'un projet de formation de tuteurs doit reposer sur une analyse et un diagnostic préalables permettant à l'entreprise de se prononcer sur la pertinence, l'opportunité et la faisabilité de la formation
- la stratégie de formation de tuteurs doit mettre l'accent sur le développement de leurs compétences.

- **L'existence de coopérations formelles ou informelles, entre tuteurs (colloques, séminaires...)**



## Eléments de bibliographie

### **REDECOUVRIR LE TUTORAT**

Coordonné par Tyack A., directeur des études, CAFOC de Reims - Revue FORMATION & TERRITOIRE - n°5 - Réalisation et diffusion MIFCA - 1999 - 180 p.

### **REFERENTIEL D'ACTIVITES ET DE COMPETENCES DU TUTEUR D'ENTREPRISE**

Réalisé par Tyack A. et Minet F. - Diffusion MIFCA - 1997 - 42 p.

### **LES SAVOIRS DU TUTEUR - Annexe au référentiel d'activités et de compétences du tuteur d'entreprise.**

Tyack A. - CAFOC de Reims - Diffusion MIFCA - 1999 - pag. mult.

### **FORMATION AU TUTORAT : l'étroitesse du marché en Champagne-Ardenne.**

Les Cahiers de l'OPEQ - Série FSE - n° 16 - CRCI-OPEQ Champagne Ardenne - Diffusion MIFCA - 1995 14 p.

### **TUTORAT ET ACCOMPAGNEMENT DU TUTEUR**

Journée d'animation 27 octobre 1995 MIFCA, Champagne Ardenne - Diffusion MIFCA - 1995 - pag. mult.

### **LES OUTILS DE LA FONCTION TUTORALE AU SERVICE DE L'ALTERNANCE**

Actes de la journée MIFCA du 15 novembre 1996 - Diffusion MIFCA - pag. Mult.

# DIAGNOSTIC DES BONNES PRATIQUES TUTORALES

## 2<sup>ème</sup> partie

### L'outil de diagnostic et son expérimentation

## I - L'outil de diagnostic : sa présentation

Les conclusions du pré diagnostic ont permis de forger la structure et le contenu d'un outil de diagnostic portant sur les pratiques tutorales et leurs conditions d'exercice.

L'outil propose de procéder à une investigation approfondie des pratiques tutorales dans leurs modalités, dans leurs conditions d'exercice et dans leurs résultats.

Chaque champ d'investigation couvre un ensemble de thèmes repérés lors du pré diagnostic. Ces thèmes se distribuent en fonction de la logique d'exposition dominante chez les différents acteurs de la fonction tutorale susceptibles de se prêter à une investigation. Chaque thème se décline en une liste d'indicateurs ou d'objets d'investigation.

L'exploration à laquelle se livrent le consultant et son interlocuteur débouche, pour chaque thème, sur un diagnostic simple en termes de points forts, points faibles. Une confrontation des diagnostics par thème permet de se constituer une représentation de la fonction tutorale, dans ses aspects structurels et dynamiques, par rapport à laquelle des actions de progrès sont suggérées, le cas échéant.

**Le guide de diagnostic** est intégralement reproduit **en annexe** de ce rapport.

## II - L'outil de diagnostic : son expérimentation

### 2.1 L'enquête qualitative

Les intentions qui ont présidé à l'expérimentation de l'outil sont de deux ordres :

- valider l'outil de manière empirique et tout particulièrement le postulat relatif aux conditions favorables au développement des bonnes pratiques
- extraire des diagnostics quelques premiers enseignements de nature à orienter l'offre de services visant à améliorer les pratiques tutorales.

L'expérimentation a été effectuée auprès de 31 acteurs de la fonction tutorale exerçant leurs activités au profit d'apprenants et au sein d'organisations dont on peut considérer qu'ils sont représentatifs de la diversité des situations tutorales dans notre région.

Le choix des organisations qui ont été sollicitées résulte de la conjugaison de plusieurs facteurs :

- le statut de l'apprenant (salarié sous contrat de qualification ou d'apprentissage, sous contrat aidé- CES, CEC- sous contrat emploi jeune, stagiaire de la formation professionnelle)
- le statut, le secteur d'activité et l'effectif de l'organisation.

Ce choix résulte également du parti pris, pour la validation de l'outil, de ne conduire les investigations qu'auprès des organisations reconnues pour la qualité de leurs pratiques tutorales par leurs interlocuteurs habituels dans le domaine de l'insertion et de la formation (OPCA, compagnies consulaires, organismes de formation...).

*L'échantillon des organisations choisies pour les diagnostics*

<b>Branches d'activités</b>	<b>Type de structures</b>	<b>Type de contrats visés par le tutorat</b>	<b>Site et interlocuteurs</b>	<b>Recommandé par</b>
<b>Propreté</b>	Collectivité	CES-CEC	<b>Mairie d'Epemay</b> , service des contrats aidés (51) M. Triplet (responsable) M. Hoyon (tuteur)	AFO CES 51 Mme Le Moal, directrice
<b>BTP</b>	TP Entreprise artisanale	Contrat d'apprentissage	<b>Entreprise SIMON</b> , Reims (51) Mr et Mme Simon	Chambre Métiers de la Marne M. Deballon, secrétaire général
<b>Industrie métallurgie</b>	PME	CQ-CA	<b>Entreprise AXON' Cable</b> Montmirail (51) M. Dardenne (resp. formation) Mme Lambert (resp. personnel) Mme L'Huillier (tuteur) Mme Duval (tuteur)	Réseau GRETA M. Tyack, directeur des études
<b>Hôtellerie Restauration</b>	TPE	Contrat apprentissage CQ	<b>Hôtel restaurant Terminus</b> Chaumont (52) Mme Pelletier (Assistante)	FAFIH M. Smith, directeur
<b>Secteur hospitalier/secteur sanitaire et social</b>	Hôpital	CES-CEC autres	<b>Hôpital Manchester</b> à Charleville (08) M. Boudesque (tuteur) M. Cardon (tuteur) M. Colle (tuteur) M. Udzinsky (chargé de formation) Mme Choin (resp. formation) M. Cigan (DRH)	ANFH M. Désormières, directeur
<b>Service de proximité</b>	Association	CES-CEC	<b>Association Champ'âge d'or AY</b> (51) Mme Zmyslony (resp. association) Mme Bression (resp. CCAS)	M.A. Blaques Stagiaire dispositif qualifiant MIFCA

Branches d'activités	Type de structures	Type de contrats visés par le tutorat	Site et interlocuteurs	Recommandé par
<b>Médiation</b>	Association	Emploi Jeunes	<b>AASEA</b> , Rosières près de Troyes (10) M. Villanné (directeur) Mme Marion (directrice établissement) M. Andrieux (tuteur) M. Felix (emploi-jeune)	Formation Plus Mme Costel, directrice
<b>Service public</b>	Grande Entreprise publique	CQ – MA	<b>France Télécom</b> Reims (51) M. B. Bonnard, responsable	AGEFOS PME M. Balzer
<b>Filière Bois</b>	TPE	CA	<b>Sté Hubert Daniel</b> Exploitation forestière à Illy (08) M. Hubert (Chef d'entreprise)	DRAF Mme Philippoteaux responsable formation
<b>Informatique</b>	TPE	CQ	<b>Arcane Micro Informatique</b> Reims (51) Tuteur M. Jonot (gérant et tuteur)	AGEFOS M. J.M. Fosty
<b>Fonderie Forges</b>	PME	CQ - MA	<b>Entreprise Estamphor</b> Haute-Rivière (08) Mme Magnin (assistante direction) M. Geny (resp. centre ressources) M. Meunier (resp. forge) M. Naget (tuteur) M. Hallez (tuteur)	ADEFIM M. Vuibert, secrétaire général
<b>Fabrication de vin</b>	TPE	CA	<b>Champagne Blin</b> à Vincelles (51) M. Rasselet directeur M. Robillard (tuteur)	AGEFOS PME M. Balzer

## 2.2 La synthèse des diagnostics

L'expérimentation a donné lieu à la réalisation de douze diagnostics au terme desquels la synthèse suivante a été élaborée. L'organisation de cette synthèse épouse la structure de l'outil de diagnostic.

### A - Les pratiques tutorales

#### L'accueil

On observe une grande disparité dans les conditions et les modalités de l'accueil réservé aux jeunes et aux adultes, quel que soit leur statut.

D'un entretien de courte durée, sur le lieu de travail, ayant essentiellement pour objet de présenter le rôle des tuteurs et les tâches à effectuer, à un accueil s'étalant sur deux jours et égrenant tous les points sur lesquels il peut porter : la fonction à exercer et l'assistance prévue ; l'organisation du tutorat et les personnels concernés ; la présentation de l'établissement, de l'entreprise, de sa structure, de son organisation, de ses métiers, de ses équipements ; les aspects administratifs et matériels, dont l'hébergement, etc.

Cela dit toutes les entreprises ont le souci de la qualité de l'accueil, précédé par une sélection qui y participe pour partie et suivi d'une période d'essai qui le prolonge et au cours de laquelle les motivations, les comportements, la manière d'exécuter les tâches confiées et ce qu'elles révèlent sont appréciés. L'accueil qu'elles réservent est toujours chaleureux.

On constate que les démarches d'accueil ne font pas l'objet de procédures formalisées par écrit. Par surcroît, peu d'entreprises disposent d'outils et de supports sur lesquels les acteurs de l'accueil pourraient s'appuyer.

Ces outils, et en particulier ceux qui sont spécifiques à l'accueil, sont reconnus utiles par ceux qui les exploitent. Ils ont été conçus dans l'entreprise, souvent sur l'initiative d'un tuteur expérimenté ou ont été diffusés lors d'un stage de formation de tuteurs.

Ceux qui n'en possèdent pas, soit ne repoussent pas l'idée d'en exploiter, considérant que leur usage peut être facilitant, sans être déterminant pour la qualité de l'accueil, soit ont pris l'initiative d'en créer (ex. : livret d'accueil).

## L'élaboration du parcours de formation

Rares sont les entreprises qui sont en mesure de témoigner de l'élaboration d'un parcours de formation. La production de documents présentant un parcours est exceptionnelle. La construction d'un parcours suppose l'existence d'un référentiel externe ou interne, formulé par écrit ou non (référentiel de certification, fiche de poste, représentation des activités professionnelles et des savoirs que leur mise en œuvre exige...).

L'entreprise dispose généralement d'un tel référentiel, sauf dans le cas observé de l'accueil de publics sous statut de CES-CEC pour lesquels il n'existait pas de définition de poste ou de fonction.

Dans la situation la plus courante, la construction du parcours repose sur une évaluation effectuée au regard d'un tel référentiel. Cette évaluation, rarement instrumentée, s'exerce lors de l'accueil, dans les premiers moments de mise en situation de travail.

Le parcours est pensé, sans être formulé par écrit. Une représentation de l'ensemble des activités et de la manière dont elles pourraient s'ordonner se forme dans une perspective d'apprentissage. L'ordonnement mobilise plusieurs critères et singulièrement le degré de complexité des tâches et leur dangerosité, ou les enjeux qui leur sont attachés. Les contraintes de situation, les ressources mobilisables et les opportunités sont naturellement prises en compte dans cette réflexion. Toujours dans cette situation, on observe parfois que la réflexion sur le parcours se prolonge tout au long de la période en entreprise : Quelles tâches confier à l'apprenant, dans le court terme, compte tenu des objectifs d'apprentissage, de ce qu'il sait déjà faire, de son programme de formation en Centre et des contraintes et ressources de l'entreprise ? Quelle assistance lui apporter ? Dans ce cas, qui est le plus favorable à l'apprentissage, la compétence dans l'élaboration de parcours de formation est fréquemment mobilisée. Elle participe du management qualifiant.

Dans d'autres situations, moins habituelles, on constate :

- soit l'absence de perspective d'apprentissage ; les mises en situation de travail s'effectuant essentiellement au regard des besoins de l'entreprise. L'évaluation et la réflexion sur le parcours sont en l'occurrence sans objet.
- soit, à l'inverse, un tel souci de la réussite de l'apprenant, engagé dans une formation qualifiante et diplômante, que le parcours envisagé se confond avec la progression pédagogique définie en Centre de formation.

L'absence de documents explicitant le parcours de formation n'affecte pas la qualité des pratiques tutorales. Elle peut cependant constituer un handicap dans une entreprise dont la fonction tutorale est partagée et notamment lorsque la coordination et la régulation de l'apprentissage fait défaut.

En revanche la compétence que requiert l'élaboration du parcours est bien une condition sine qua non de l'efficacité de la conduite d'un processus d'apprentissage par le travail. Pour que cette compétence puisse être actualisée, l'existence d'un cadre de référence formalisé est nécessaire. Ce cadre de référence doit par surcroît présenter un caractère opératoire pour l'entreprise, correspondre à un cahier des charges de la demande assimilable par le tuteur et l'apprenant. Dans le cas contraire, la conduite du processus en souffre et, avec le temps, le cap et le chemin initialement tracés finissent par être perdus.



## **Les mises en situation d'apprentissage**

L'organisation et la réalisation des mises en situation d'apprentissage donnent lieu à des pratiques très diverses. Les pratiques les plus habituelles dont il est fait état révèlent l'importance accordée à la présentation de la tâche -montrer et expliquer-, à sa compréhension, à la consigne, à l'observation du travail ainsi qu'à l'analyse de l'exécution de la tâche pour en tirer des leçons, avec l'apprenant.

Cependant les circonstances ne se prêtent pas toujours à de telles dispositions. En outre le degré de maîtrise de cette compétence n'est pas jugé pleinement satisfaisant par quelques tuteurs hiérarchiques.

Dans certains cas, ces mises en situation sont préparées par des exercices de simulation, des études de cas, des apports de connaissances. L'entreprise est conduite à prendre ces mesures en raison de la dangerosité et de la complexité des tâches qu'elle confie aux apprenants.

Ces mises en situation sont le cas échéant supervisées par l'encadrement ou le responsable du tutorat dans des entreprises d'une certaine taille.

D'autres pratiques, exceptionnelles, ne paraissent pas s'inscrire dans un processus d'apprentissage. Notons toutefois qu'elles s'exercent dans des situations tutorales particulières : il s'agit d'un tutorat de salariés sous contrat aidé (CES-CEC) qui possèdent plus d'un an d'expérience professionnelle.

## **La régulation des relations entre l'apprenant et le(s) tuteur(s) ainsi que, le cas échéant, les partenaires externes**

Toutes les entreprises assurent cette régulation. Elle est prise en charge soit directement par le chef d'entreprise, soit par l'encadrement, selon la taille de l'entreprise et, consécutivement, l'organisation du tutorat.

Il s'agit dans la plupart des cas d'une régulation suscitée par des difficultés rencontrées par le tuteur dans sa relation avec son interlocuteur.

Dans le cadre de l'alternance, cette régulation peut associer le Centre de formation, voire les parents, si la nature ou la gravité du problème le justifie. Le Centre de formation est généralement informé, soit oralement, soit par écrit. L'entreprise utilise à cette occasion les outils de liaison qui sont à sa disposition, pour les contrats d'apprentissage exclusivement.

Les entreprises agissent en matière de régulation comme elles le feraient avec un salarié titulaire d'un contrat de travail de droit commun. Au demeurant, certaines d'entre elles conservent la trace de ces régulations dans leur fichier interne.

Cette situation de régulation est souvent considérée par l'entreprise comme l'occasion d'un apprentissage portant aussi bien sur les comportements et les relations professionnelles que sur la gestion des conflits.

## B - Les conditions d'exercice des pratiques tutorales

### Les conditions internes à l'entreprise

*La volonté politique de développer le tutorat, outil au service de la gestion des compétences au sein de l'entreprise ; les traductions concrètes de cette volonté politique ; la reconnaissance de la fonction tutorale.*

La décision d'accueillir des publics sous contrat de travail de type particulier se fonde sur des raisons multiples, non exclusives les unes des autres :

- produire des compétences, à l'intérieur de l'entreprise, et singulièrement pour le cœur de métier, que le marché externe du travail ou de l'emploi ainsi que l'appareil de formation initiale ne peuvent fournir
- aider des jeunes à se doter de compétences professionnelles pour réaliser leur projet, réussir leur vie
- saisir l'opportunité de réduire le coût du travail, dans une mesure qui, au demeurant, varie selon le type de contrat
- faciliter la réinsertion professionnelle d'adultes en difficulté en exhaussant leur « degré d'employabilité »
- promouvoir l'alternance comme la manière la plus pertinente de satisfaire aux besoins des entreprises en personnel qualifié
- témoigner de la réalité des finalités sociales de l'entreprise, dans son bassin d'emploi.

Certaines de ces raisons, dont la liste n'est sans doute pas exhaustive, doivent être regardées comme des conditions nécessaires, mais non suffisantes, d'existence de bonnes pratiques tutorales.

Il s'agit de celles qui correspondent à des enjeux économiques ou à des enjeux sociaux importants aux yeux des entreprises.

Les convictions du chef d'entreprise ou de l'équipe dirigeante sont à cet égard déterminantes.

En l'occurrence, l'intérêt accordé à la formation et au tutorat se traduit sous des formes très diverses : la création d'un service des contrats aidés au sein d'une municipalité ; l'engagement d'un maître d'apprentissage dans l'administration d'un Centre de formation ; l'élaboration d'une Charte liant l'entreprise à un établissement d'enseignement ; la participation active de l'entreprise à des actions de communication sur son métier, aux côtés de structures d'accueil ou de Centres de formation...

**Toutes ces entreprises veillent à l'organisation du tutorat, à la sélection du public, aux qualités et à l'expérience des tuteurs, même si sur ce dernier point la sélection ne s'opère pas toujours sur la base du volontariat, avec des conséquences parfois dommageables.**

Les mesures de soutien prises par l'Etat et le Conseil Régional en matière de développement du tutorat, ne sont pas connues des entreprises. Toutefois, celles qui ont investi en formation de tuteurs identifient l'apport de l'ARIFOR-MIFCA, au nom de l'Etat et du Conseil Régional, de l'OPCA concerné ou, pour ce qui concerne les contrats aidés, de leur interlocuteur associatif dans ses relations avec l'Etat (DDTEFP).

## *Les apprenants et les Centres de formation*

™ Quel que soit le statut du public qu'elle accueille et le type de contrat de travail qu'elle propose, l'entreprise a généralement des exigences de « profil de recrutement » qui résultent de la conjugaison de plusieurs facteurs :

- les conditions et le contenu du travail relatifs au poste, à la fonction, au métier à exercer
- les caractéristiques du public sur le marché de l'emploi
- les objectifs d'apprentissage afférents au statut du public et au type de contrat.

***Ces exigences ne peuvent pas toujours être satisfaites et l'entreprise est souvent conduite, en amont du « recrutement »***

- à agir ou susciter une action sur l'image des entreprises, du métier concerné, en liaison avec ses partenaires professionnels (syndicat, branche, compagnie consulaire, OPCA...) et les établissements scolaires, les Centres de formation
- à apporter son soutien aux organisations qui interviennent dans l'information, l'orientation ou la sélection des publics (établissements scolaires, structures d'accueil, entreprises d'intérim...).

Ce soutien peut aller jusqu'à la sensibilisation des jeunes aux pratiques de recrutement des entreprises, des parents aux métiers de l'entreprise en leur ouvrant ses portes... Ces collaborations peuvent donner lieu, lorsqu'elles s'inscrivent dans la durée, à l'élaboration de Chartes ou de conventions liant les partenaires.

Que ces exigences soient satisfaites ou non, lorsque les entreprises prennent la décision de recruter ou d'accueillir, nombre d'entre elles s'efforcent d'installer les conditions favorables à un apprentissage dans et par le travail.

Elles peuvent ainsi agir sur :

- les motivations pour le métier, l'apprentissage en entreprise, voire le travail
- les attitudes en situation de travail
- les savoirs (certains savoirs de base nécessaires au travail, ou à la vie en entreprise, peuvent faire défaut aux apprenants. Les entreprises prennent l'initiative soit de faire modifier le programme de formation en Centre, soit d'envoyer en formation, soit de former elles-mêmes)
- la résolution de problèmes de logement, de locomotion, etc.
- les conditions de vie familiale
- les moyens de travail.

A titre d'exemple, citons le cas d'une entreprise artisanale qui a loué un équipement pour éviter aux jeunes un travail de manutention pénible.

Rares sont les entreprises qui n'ont pas d'exigence et qui ne se prêtent pas à un tel effort.

™ Les pratiques des Centres de formation, quel que soit le statut du public accueilli, sont souvent jugées, par les entreprises, à l'aune des mesures auxquelles ils sont assujettis dans le domaine de l'apprentissage.

Les relations avec les Centres de formation qui accueillent des apprentis et des salariés sous contrat de qualification sont globalement appréciées de manière positive.

*On observe cependant que les dispositions prises et appliquées par les partenaires pour la formation de salariés sous contrat de qualification ne sont pas pleinement en correspondance avec les mesures fixées dans le domaine de l'apprentissage. Il s'agit des mesures qui portent sur la concertation entre le Centre et l'entreprise, la relation entre le maître d'apprentissage et les enseignants, la mise à disposition de référentiels, l'utilisation du document de liaison et du livret d'apprentissage.*

On constate par ailleurs que les Centres de Formation d'Apprentis ne veillent pas toujours au respect de ces mesures. En l'occurrence certaines entreprises hésitent à prendre l'initiative de susciter leur application par les Centres. Cette hésitation traduit parfois une difficulté à appréhender sa position dans la relation avec le Centre : client ou fournisseur ? Cette remarque vaut au demeurant pour l'accueil aussi bien d'apprentis que de salariés sous contrat de qualification.

En revanche, les relations avec les organismes qui assurent des prestations au bénéfice de salariés sous contrats aidés sont jugées peu satisfaisantes. Cela tient à un défaut de communication et d'information de la part de l'organisme sur le déroulement de la formation ou aux difficultés rencontrées dans la recherche d'une offre de service adaptée ou adaptable. Plus globalement, cela tient aussi à l'absence de règles communes régissant les relations entre les partenaires de la formation.

## C - Les résultats des pratiques tutorales

L'expérimentation de l'outil de diagnostic a essentiellement intéressé des entreprises qui ont témoigné de résultats probants en matière de tutorat. Ces résultats sont reconnus par leurs partenaires les plus concernés par leur action (une compagnie consulaire, un OPCA, un Centre de formation, une DDTEFP, etc.)

Ils s'expriment en termes, d'une part, d'intégration dans un milieu professionnel et de production de compétences, quel que soit le statut du public accueilli et, d'autre part, de réussite à des examens dans le cas d'une articulation du tutorat à une formation diplômante.

Cette réussite ne peut cependant être entièrement imputée à la fonction tutorale ; elle est partagée avec le Centre de formation.

L'expérience de cette intégration, les compétences acquises, l'obtention d'un diplôme le cas échéant, constituent le principal gage d'un bon aboutissement de l'effort d'insertion professionnelle.

Dans cette perspective, l'image de l'entreprise peut naturellement être un atout non négligeable.

L'accès à un emploi au sein de l'entreprise d'accueil, lorsque les conditions évoquées ci-dessus sont remplies (intégration réussie, compétences confirmées, diplôme obtenu...) n'est pas systématique.

La décision de recruter renvoie aux motifs de l'accueil.

Toutefois toutes les entreprises sont soucieuses, et singulièrement les tuteurs, du devenir des personnes qu'elles accueillent. Quels que soient ces motifs, elles apportent un réel appui aux personnes dans leur recherche d'emploi.

# DIAGNOSTIC DES BONNES PRATIQUES TUTORALES

## 3<sup>ème</sup> partie

### Préconisations : pour une nouvelle offre de développement de la qualité de la fonction tutorale

La synthèse des diagnostics réalisée dans la deuxième phase de cette étude nous conduit à esquisser des préconisations s'adressant à la fois aux entreprises concernées par le développement de la fonction tutorale et son optimisation, aux organismes de formation de tuteurs et dans une perspective plus stratégique, au Conseil Régional et à l'Etat, amenés à impulser des dispositifs d'appui à la fonction tutorale.

Il s'agit donc de dessiner les grandes lignes d'une rénovation de l'offre de service en direction des entreprises et autres organisations engagées dans la qualité des démarches tutorales, et à terme, de faciliter la contractualisation d'un "engagement de développement de la fonction tutorale" sur la région Champagne-Ardenne.

## • **Organiser, manager la fonction tutorale dans les entreprises**

Les "bonnes pratiques" interrogées lors des entretiens, à partir des premiers indicateurs révélés lors d'un pré-diagnostic permettent de définir les préconisations suivantes :

- pour que le système de formation alterné bénéficie réellement à l'entreprise qui s'y engage, il convient qu'il corresponde à un choix positif et stratégique de celle-ci : la direction (d'une petite ou d'une grande entreprise), outre l'enjeu économique qui lui apparaît de prime abord, considère que ce système d'apprentissage met sur le marché des compétences testées et professionnalisées à la culture de l'entreprise, ou du secteur...
- pour être plus pertinente, la fonction tutorale au sens large du terme (quel que soit le dispositif alterné ...) **doit être organisée**, au sein de l'entreprise, et participer, dans le cas d'une entreprise de taille moyenne ou grande, d'une démarche générale de management par les compétences. Il s'agit alors pour l'entreprise :
  - d'ajuster les contraintes de la formation des jeunes aux contraintes organisationnelles de l'entreprise
  - d'identifier ses besoins en compétences avant tout engagement dans un dispositif de formation alterné
  - de limiter la prise en charge des personnes en apprentissage alterné par service, pour ne pas alourdir la charge de production de l'entreprise et de créer les conditions favorables à un accompagnement de formation
  - d'informer l'ensemble des tuteurs sur la mission tutorale, ses exigences et ses modalités éventuelles de valorisation avant le démarrage du recrutement des jeunes
  - de choisir un organisme de formation le plus adapté à ses besoins
  - de veiller à la présélection des jeunes, et de négocier avec l'organisme de formation en amont des droits et devoirs de chacun : élaborer une Charte par exemple... L'entreprise se situe alors dans une posture de prescripteur.

- **Le recrutement des tuteurs** est une étape fondamentale dans la réussite de la mission tutorale de l'entreprise. Il implique notamment de :
  - mettre en place une démarche volontaire sur le tutorat, après une phase informative sur la nature de la mission demandée
  - susciter des volontés parmi des professionnels, en fonction de critères liés au référentiel de la fonction tutorale : les expériences réussies montrent que même dans de petites entreprises, le tutorat peut être une fonction définie avec précision, et partagée : le tuteur qui recrute sur une définition de besoins, le ou les tuteurs de proximité qui accompagnent le jeune dans une diversité de situations professionnelles en lien avec les objectifs visés, le tuteur ou médiateur qui peut éventuellement intervenir en cas de conflit, ou de régulation nécessaire, notamment sur des parcours longs
  - afficher clairement la ou les fonctions, pour légitimer le tuteur dans sa tâche, et valoriser ainsi la fonction au sein de l'entreprise, mais aussi pour établir des repères clairs pour chaque acteur.
  
- **La formation des tuteurs**, en amont de la prise de fonction, et relancée au cours du parcours du jeune, est un atout majeur de la réussite de la mission :
  - elle est décidée de manière volontariste dès le début de l'engagement de l'entreprise, elle s'intègre naturellement au plan de formation de l'entreprise
  - elle peut être de deux natures au moins : soit elle est centrée sur la mission tutorale en tant que telle, soit elle est davantage axée sur le management, dont le tutorat est un des aspects
  - elle est généralement accompagnée du souci d'outiller le tuteur
  - elle devrait pouvoir être réinvestie dans l'entreprise pour l'accueil et le management d'autres salariés.
  
- **La valorisation de la fonction tutorale** dans l'entreprise semble nécessaire, même si elle doit prendre des formes différentes, en fonction du secteur, et de la taille de l'entreprise :
  - des primes, ou autres modes de valorisation salariale peuvent être mis en place, afin de maintenir la motivation des tuteurs sur une durée longue, l'investissement personnel pouvant alors "s'effriter" sur la distance
  - les missions tutorales peuvent être intégrées dans les objectifs professionnels annuels, et servir ainsi des plans de carrière individuels
  - un système de portefeuille de compétences peut également être mis en place, dans une perspective large de reconnaissance d'acquis, pour les tuteurs, et en lien avec un "diplôme" de tuteur ou autre système de reconnaissance
  - la mission tutorale peut servir l'image de l'entreprise, (notamment pour une petite entreprise) et s'intégrer au marketing : image sociale de l'entreprise....

**\* Il s'agit, de manager la fonction tutorale dans l'entreprise...**

Quel que soit l'intitulé de la fonction et du dispositif (Apprentissage, Contrats de qualification, CES, CEC, Emplois Jeunes ...), il s'agit de considérer la fonction tutorale dans son ensemble, en cohérence avec le mode général de management choisi. Il n'est pas toujours facile de faire le partage entre le management du tutorat et le management habituel propre à l'entreprise. On insistera ici sur l'intérêt d'organiser le partage de la fonction tutorale dans l'entreprise, son affichage, l'affichage des fonctions et des procédures... mais aussi l'animation de la fonction tutorale (réunions préparatoires, échanges de pratiques, analyse des échecs éventuels...) Bref, maintenir la motivation des tuteurs, et ne pas seulement compter sur les bonnes volontés individuelles !

Là encore, il faudrait différencier ces propositions selon la taille de l'entreprise : les grandes et moyennes entreprises peuvent organiser et manager ce tutorat à l'intérieur de l'organisation ; pour les petites, il faudra sans doute jouer sur un réseau d'échanges de tuteurs, même si l'on connaît la difficulté de ces petites entreprises à dégager du temps pour cette fonction.



- **Intégrer le développement de la fonction tutorale dans la politique des branches**

La plupart des secteurs se sont déjà organisés pour le développement de la fonction tutorale, mais souvent, il s'agit de grandes orientations définies au niveau national, et qui n'ont pas toujours les répercussions souhaitées au plan des différents territoires régionaux.

L'enquête réalisée fait apparaître un relatif faible engagement des secteurs professionnels au regard de la fonction tutorale.

Plusieurs axes, déjà présents, sont sans doute à développer :

- impulser une campagne de sensibilisation sur les enjeux de la fonction tutorale pour les secteurs (développement d'un vivier de jeunes formés, effets sur la professionnalisation des tuteurs comme cadres de proximité, image de qualité des entreprises, image sociale positive dans certains secteurs, engagements qualité ...)
- renforcer la campagne de sensibilisation des entreprises sur la nécessité de la formation des tuteurs, et du réinvestissement à attendre au plan du management interne dans l'entreprise
- analyser les ruptures de contrats alternés, et défendre l'image des métiers concernés
- contractualiser un engagement de développement de la qualité de la fonction tutorale dans les entreprises du secteur, entre les entreprises et les partenaires de l'Etat / Collectivités territoriales.

## • Renforcer et généraliser les bonnes pratiques tutorales

Il n'a pas été difficile, avec le soutien des OPCA et des branches professionnelles, d'identifier des bonnes pratiques tutorales en Champagne-Ardenne ! Elles sont le résultat conjugué de plusieurs éléments interactifs fonctionnant en système : une politique volontariste de l'entreprise, la bonne volonté individuelle d'un tuteur, la motivation d'un jeune ayant choisi ce système de formation, des liens de travail pertinents avec l'organisme de formation, le soutien éventuel d'un OPCA, la pertinence d'une formation de tuteurs, ou encore, d'un outillage créé pour l'exercice de la fonction tutorale ...

Les préconisations qui suivent ont donc pour objet de les identifier afin de les démultiplier sur la région, et de les renforcer.

Pour plus de clarté, ces "bonnes pratiques tutorales" sont présentées ici en lien avec les grandes lignes du référentiel réalisé par le CAFOC de Reims à la demande de l'ARIFOR MIFCA<sup>1</sup>.

### Les bonnes pratiques identifiées montrent l'intérêt de :

#### Concernant l'accueil d'un jeune en contrat alterné :

- réaliser un accueil "partagé", et y consacrer le temps suffisant à la présentation de l'entreprise, de son contexte, l'organisation du tutorat, la présentation des conditions de travail, du "cœur de métier" de l'entreprise, jusque dans les aspects administratifs et matériels
- formaliser a minima les grandes lignes d'un accueil type pour tout salarié (dont le jeune en contrat aidé) ; des outils existent, comme l'outil AGEFOS PME par exemple ; ils doivent pouvoir être adaptés simplement aux réalités de l'entreprise.

Les petites entreprises qui généralement réussissent particulièrement bien cet accueil sans outil formalisé, pourraient bénéficier d'un "mode d'emploi" léger de ce type :

#### Prendre le temps de .....<sup>2</sup>

- présenter l'entreprise, son histoire et son contexte
- décliner les conditions de travail pour le jeune
- préciser les conditions matérielles du contexte de travail
- l'installer à son poste de travail
- lui présenter son (ses) tuteur (s)
- préciser le nombre et l'objet des rencontres de travail avec le tuteur
- lui rappeler son emploi du temps en entreprise, ainsi que les grandes lignes du programme de formation.

<sup>1</sup> « Le référentiel d'activités et de compétences du tuteur d'entreprise » 1997 réalisé par A. Tyack (CAFOC de Reims) et F. Minet (Didaction Conseil) est disponible à la MIFCA.

<sup>2</sup> Extrait remanié et simplifié du document intitulé "Tableaux de bord du tuteur" de l'AGEFOS-PME.

## Concernant le parcours du jeune et son suivi :

Pour une contractualisation efficace et un suivi de qualité, il convient de :

- poser un **cadre de référence** pour l'apprentissage du jeune, formalisé et accessible dans l'entreprise, en lien avec l'organisme de formation : ce cadre de référence, qui n'est pas toujours un programme à gérer dans le temps peut être : une fiche de poste négociée avec le jeune, un programme de formation réajusté aux besoins de l'entreprise, une liste d'objectifs de travail à atteindre, parfois découpés en grandes étapes. Ce cadre de référence permet de contractualiser des objectifs de résultats à atteindre pour le jeune, et sert de référence au suivi de son travail en entreprise, ainsi qu'aux liens avec l'organisme de formation. Il peut être évolutif, et est réajusté si nécessaire.
- définir avec précision la **"mise au travail" du jeune**, pendant les trois premiers mois par exemple. Une vigilance particulière est apportée sur le comportement du jeune au travail, mais aussi sur la clarté des consignes dans la mise au travail, qui devront sans doute être répétées autant que de besoin : comprendre n'est pas toujours retenir, ni savoir-faire !
- être attentif à la **durée** d'un parcours de travail : la progression des acquis du jeune peut porter sur l'activité (mais ce n'est pas toujours faisable en entreprise du fait des contraintes de la production), mais aussi sur le degré d'autonomie du jeune : programmer des périodes d'observation, puis de prise en main partagée et contrôlée, et enfin, prise de responsabilité progressive tenant compte de la complexité et de la dangerosité des tâches.
- mettre en place un **suivi systématique** et organisé : un entretien périodique est proposé au jeune, pour vérifier ses acquisitions par rapport aux objectifs de départ, lui demander un point de vue sur son insertion professionnelle et son projet à terme, et l'aider à prendre conscience de ce qu'il a acquis.

## Concernant les mises en situation d'apprentissage :

Une situation de travail n'est pas toujours en elle-même formatrice.

Pour que le profit de cette expérience professionnelle soit partagé, par le jeune et par l'entreprise, il convient de :

- favoriser l'observation des situations de travail, "outillée" si possible (grille d'observation, point de repère)
- expliquer clairement l'objectif d'une activité de travail, à quoi elle sert pour l'entreprise
- exposer les consignes avec clarté et précision, même si l'on a le sentiment de l'avoir déjà fait
- vérifier la compréhension qu'en a le jeune, en lui faisant reformuler ce qu'il en a compris
- prendre 5 minutes en fin d'activité pour discuter de la réussite ou des difficultés rencontrées (l'erreur expliquée est une étape dans un apprentissage).

Ces mises en situations sont fondamentales pour la réussite de la formation du jeune ; si elles sont déléguées à un tuteur de proximité, il sera sans doute nécessaire de rappeler certaines règles de bases de communication et de pédagogie.

#### Quelques règles de base ...

- On ne retient pas tout ce que l'on entend, ni même tout ce que l'on comprend ! Redire les choses autrement est un gage de réussite !
- La pédagogie du modèle ne suffit pas toujours : montrer un geste, une démarche, ne suffit pas pour que le jeune soit capable de la reproduire ;
- la démonstration peut suffire à un professionnel un peu expérimenté, mais pas à un jeune qui débute.
- Vérifier la compréhension que le jeune a des objectifs et de la démarche facilite l'autonomie du jeune dans la tâche ; expliquer, avant et après est peut-être une perte de temps au début de l'apprentissage ; mais c'est la condition de l'autonomie du jeune, qui peut alors prendre en charge des tâches qui allègent le travail du tuteur.

#### Concernant la régulation des problèmes rencontrés :

La régulation des conflits éventuels se vit au quotidien, se règle à des niveaux différents de l'entreprise, selon la taille de l'entreprise notamment.

Pour optimiser ces pratiques tutorales, il convient d'être vigilant à la mise en place de moments institutionnalisés, qui ponctuent le parcours du jeune en entreprise :

- mettre en place un système d'entretiens réguliers pour faire le point, et anticiper éventuellement les conflits ou les abandons, et approfondir le projet professionnel du jeune
- utiliser des outils de suivi existants (exemple : outil FAF PL, AGEFOS, AFOCES ...) pour garder trace, tout au long du travail du jeune en entreprise, des acquis et des problèmes rencontrés. Plus encore, il peut être intéressant de mettre en place un système d'identification des acquis, en vue d'une reconnaissance, grâce à un portefeuille de compétences par exemple. Ces outils pourraient être créés au niveau régional (par l'ARIFOR-MIFCA notamment). Pour les jeunes ne pouvant être embauchés par les entreprises, ce peut être un "passeport" à faire valider par d'autres employeurs
- lorsque c'est possible, introduire un "tiers" entre le jeune et le tuteur de proximité pour gérer les conflits par une médiation ; ce peut être le tuteur hiérarchique, ou encore une autre personne de l'entreprise habituée à gérer les conflits.

Pour cette activité de la fonction tutorale, c'est principalement le tuteur hiérarchique qui est concerné... Même dans une petite entreprise, il est intéressant de partager cet aspect "régulation de l'apprentissage" entre deux personnes.

Une vigilance particulière pourrait être apportée à l'identification des acquis professionnels, ce qui valoriserait les parcours longs.

### Concernant l'évaluation du travail du jeune en entreprise :

C'est sans doute un des aspects de la fonction qui mériterait un approfondissement, tant dans les démarches que dans les outils utilisés.

Des supports existent : ils sont soit créés par les entreprises dans le cadre du management général des compétences, soit créés par les organismes de formation, en lien avec leurs programmes et les examens visés lorsqu'il y en a.

Pour aller plus loin, il semble intéressant de distinguer l'évaluation des savoirs comportementaux liés à toute insertion professionnelle, des savoir-faire professionnels acquis en situation de travail, des savoirs plus théoriques acquis en organisme de formation...

Dès lors, les outils sont différents, et réalisés par des acteurs différents :

Savoirs à évaluer	Types d'outils ou de démarche	Acteurs concernés
Les savoirs comportementaux : savoir être au travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• grilles réalisées par les entreprises pour tous les personnels,</li><li>• entretiens d'appréciation</li><li>• grilles réalisées par les organismes de formation dans les livrets de liaison</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DRH, ou responsables d'entreprises</li><li>- entreprises</li><li>- organismes de formation</li></ul>
Les savoir-faire professionnels	<ul style="list-style-type: none"><li>• listes de procédures qualité</li><li>• entretiens d'appréciation</li><li>• portefeuilles de compétences</li><li>• grilles réalisées par les organismes de formation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• entreprises</li><li>• ingénieurs de formation, formateurs de tuteurs</li><li>• organismes de formation</li></ul>
Les savoirs, connaissances théoriques	<ul style="list-style-type: none"><li>• épreuves d'examens</li><li>• grilles réalisées par les organismes de formation dans les livrets de liaison</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• organisme de formation</li><li>• organisme de formation</li></ul>

Les entreprises et les tuteurs peuvent choisir leurs outils en fonction des objectifs d'évaluation... Les outils sont généralement proposés dans les formations de tuteurs ; il reste à les expérimenter plus largement qu'aujourd'hui, et à les réajuster en fonction des besoins.

## • Former les tuteurs à leur mission

Lorsque les tuteurs ont suivi une formation, ils en ont une image positive... La difficulté réside encore sans doute aujourd'hui dans la démultiplication de la formation ; en effet, tous les tuteurs n'ont pas eu accès à la formation, loin s'en faut !

On peut regrouper les préconisations quant à la formation des tuteurs en trois axes :

### L'accès à la formation

On retrouve ici la nécessité d'une stratégie de communication forte des secteurs professionnels, OPCA, compagnies consulaires sur la question de la formation des tuteurs et de ses enjeux. Cette stratégie de communication doit pouvoir s'appuyer sur une offre diversifiée (objectifs de formation différenciés selon les profils de tuteurs) et qui tient compte de la faible disponibilité des tuteurs vis-à-vis de temps de formation. Une campagne de sensibilisation a déjà été réalisée en Champagne-Ardenne, et a porté ses fruits ; il faut sans doute aujourd'hui la réactualiser à la lumière de nouvelles propositions.

### Le dispositif de formation lui-même

Dans le domaine de la formation de tuteurs, la seule modalité "stage" ne suffit pas aujourd'hui. Les réponses de formation doivent se situer sur une palette plus large proposant plusieurs modalités de formation (collective, individuelle, inter entreprises, intra..., voire à plus long terme, utilisant la distance via les nouvelles technologies), et intégrant des prestations de conseil, sur site, au sein même des entreprises.

Trois objectifs, majeurs pour la formation, ressortent des enquêtes menées sur le sujet :

1. un objectif de formation privilégiant les aspects "management" de la fonction, et ce sur l'ensemble de l'entreprise
2. un objectif de formation privilégiant la relation avec le jeune dans l'apprentissage, et les outils nécessaires y afférant
3. un objectif d'analyse de pratiques de tutorat, facilitant les échanges entre les tuteurs, notamment ceux intervenant dans les petites entreprises.

Par ailleurs, quel que soit le système choisi, la formation des tuteurs se doit, semble-t-il, d'être le lieu privilégié où chacun des acteurs est clairement positionné sur son rôle, et où les rencontres avec les organismes de formation et les conseillers du réseau des Missions Locales, PAIO, et les CIO sont favorisées.

Enfin, les entreprises pourraient attendre des organismes de formation de tuteurs un appui, au moment du recrutement du jeune, concernant l'offre de formation disponible et pertinente au regard du jeune et des besoins de l'entreprise.

Il conviendrait également d'être attentif à la pertinence du lieu - et du moment - de formation :

*Quant au lieu :*

- sur site par exemple, on pourra adapter les démarches et outils proposés à la taille de l'entreprise, au secteur professionnel concerné, à la réalité des personnes et de leur profil, et intégrer le travail dans l'ensemble du plan de formation et du management des compétences de l'entreprise

- au plan local (un département par exemple, ou même une ville), la formation "inter entreprises" pourra davantage favoriser des démarches d'analyse de pratiques, d'études de cas diversifiés, analyser les compétences attendues quant à la fonction tutorale, quel que soit son statut dans l'entreprise, et provoquer des rencontres entre tuteurs, organismes de formation, et réseau Missions Locales
- au plan régional enfin, des groupes de travail pourraient être mis en place, sur des thèmes spécifiques (création d'outils d'évaluation par exemple, ou encore, outils de suivi des parcours des jeunes, repères pour un management de la fonction tutorale dans une entreprise ...).

*Quant au moment* : les entreprises sont unanimes à dire l'intérêt de la formation avant la prise en charge d'un jeune ; il est arrivé que la formation intervienne trop tard dans l'année, et rende un peu caduque les démarches préconisées pour l'accueil par exemple, ou pour le travail de contractualisation des objectifs de formation et d'un parcours.

### **Les modalités de reconnaissance des compétences acquises**

Quelques expériences existent, en Champagne-Ardenne, de valorisation de la formation des tuteurs : un "diplôme" interne à un secteur par exemple.

Au niveau national, et pour l'Apprentissage, un diplôme de M.A.C. est proposé par un texte de loi. Sa mise en place semble lente, et peu opérationnelle encore aujourd'hui.

Ce sont cependant des pistes qu'il convient sans doute d'explorer plus avant, en lien avec les Chambres Consulaires, les OPCA et les secteurs professionnels.

Le dispositif de professionnalisation des tuteurs gagnerait sans nul doute à intégrer le souci de la reconnaissance des compétences acquise lors de l'exercice de la fonction tutorale, et de la formation des tuteurs.

Le Conseil Régional et l'Etat pourraient sans doute impulser ces orientations, dans le cadre d'une contractualisation avec les branches professionnelles par exemple. On pourrait alors imaginer une clause "accompagnement des tuteurs" incluse dans les conventions de formation entre l'Etat ou la Région, et les entreprises engagées dans des dispositifs de formation alternés.

Mais plus encore, c'est la question de la qualité de l'engagement dans la formation d'un jeune, et donc dans la fonction tutorale qui est posée : faudrait-il aller jusqu'à la conception d'un label "qualité", concernant à la fois les organismes de formation, les entreprises "tutrices", et les organismes de formation de tuteurs ?

- **Resserrer les liens de travail entreprises / tuteurs / organismes de formation**

Un système alterné de formation, pour bien fonctionner, obéit à certaines règles de fonctionnement, liées au positionnement de chacun des acteurs.

**Qui fait quoi dans le développement de la qualité de la fonction tutorale ?**

QUI	QUOI	ACTEUR PRINCIPAL	AVEC QUI
Impulse	une politique volontariste de développement de la fonction tutorale la valorisation de la fonction tutorale	La Région, l'Etat les OPCA, les compagnies consulaires, les entreprises	les entreprises
Décide	de s'engager dans un dispositif de formation alterné du choix du tuteur et de son profil du choix du jeune et de son profil  du choix de l'organisme de formation  d'une politique de formation de tuteurs	le Chef d'Entreprise (CE), le DRH le CE, le DRH le CE, le DRH  le CE, le DRH  le CE, le DRH	ses collaborateurs ses collaborateurs le tuteur de proximité, le réseau Missions locales, l'Organisme de Formation (OF)  le secteur professionnel, l'OPCA, la compagnie consulaire
Organise	la fonction tutorale dans l'entreprise, son management la formation de tuteurs la formation globale du jeune	le CE, le DRH l'OPCA l'entreprise et l'OF	ses collaborateurs l'ARIFOR-MIFCA le jeune
Met en œuvre	la formation de tuteurs la réalisation des outils du tutorat  l'accueil du jeune la définition des objectifs d'apprentissage, le cadre de référence les mises en situation d'apprentissage le suivi du parcours la régulation des conflits l'évaluation de la formation, l'identification de ses acquis	l'OF de formation de tuteurs l'Of de formation de tuteurs, l'entreprise les différents tuteurs l'encadrement de l'entreprise les différents tuteurs, l'OF, l'encadrement de l'entreprise l'encadrement de l'entreprise, un médiateur l'entreprise, l'OF	l'entreprise, le tuteur l'ARIFOR-MIFCA  fonction partagée l'OF, le tuteur, le jeune le jeune le tuteur de proximité le tuteur de proximité, l'OF, le jeune  le jeune, les OF de formation de tuteurs

Il s'agit donc pour chacun des acteurs de prendre conscience du rôle qu'il a à jouer dans le système, et de se positionner par rapport aux autres acteurs ; la formation de tuteurs est sans nul doute le lieu favorable à cette clarification.



## • Perspectives : développement de la qualité de la fonction tutorale : pour une nouvelle offre de service

C'est un engagement de développement de la fonction tutorale qui est proposé, contractualisé entre l'Etat ou la Région, les branches professionnelles et les entreprises. Il prend appui sur un dispositif d'aide à l'organisation de la fonction tutorale et à son accompagnement.

### La Région et l'Etat

Ils impulsent et cofinancent (selon les dispositifs alternés) le dispositif dans sa globalité. Ils mettent en place des contractualisations ("Chartes qualité" de la fonction tutorale) avec leurs partenaires : les branches professionnelles, les OPCA, les compagnies consulaires...

Ils élaborent un dispositif de "labélisation" d'organismes de formation et de conseil, leurs partenaires techniques dans ce dispositif global, en appui avec l'ARIFOR-MIFCA, "bras technique" de cette opération.

En fonction de la stratégie choisie, ils peuvent conjointement estimer la pertinence à mettre en place un système de label qualité "fonction tutorale", propres aux entreprises et à leurs secteurs professionnels.

### L'ARIFOR MIFCA

Elle est la cheville ouvrière du dispositif, et à ce titre :

- conçoit le cahier des charges qui établit les règles de fonctionnement pour l'organisation du dispositif : du diagnostic de départ à la mise en œuvre du plan d'action
- participe à l'identification des organismes prestataires à sélectionner et labelliser
- coordonne, veille à la pertinence de ce dispositif, et l'évalue dans ses résultats et ses effets
- met en œuvre des groupes de travail régionaux pour des analyses de pratiques de tuteurs et leur outillage.

### L'entreprise

Elle pilote le dispositif et l'intègre dans sa stratégie de développement, et à ce titre :

- commande à un cabinet conseil prestataire une prestation d'audit préalable, financé par l'Etat ou la Région, concernant les pratiques tutorales
- signe un plan d'action qu'elle s'engage à mettre en œuvre, pour le développement de bonnes pratiques tutorales
- finance - ou cofinance - les prestations de ce plan d'action : à titre d'exemple, on peut citer : 2 jours en intra de formation de tuteurs, 2 jours de conseil sur site, pour l'organisation de la fonction tutorale et son management, 2 jours d'accompagnement des tuteurs sur site, etc. Ces actions sont intégrées à la stratégie de l'entreprise et à son plan de formation.

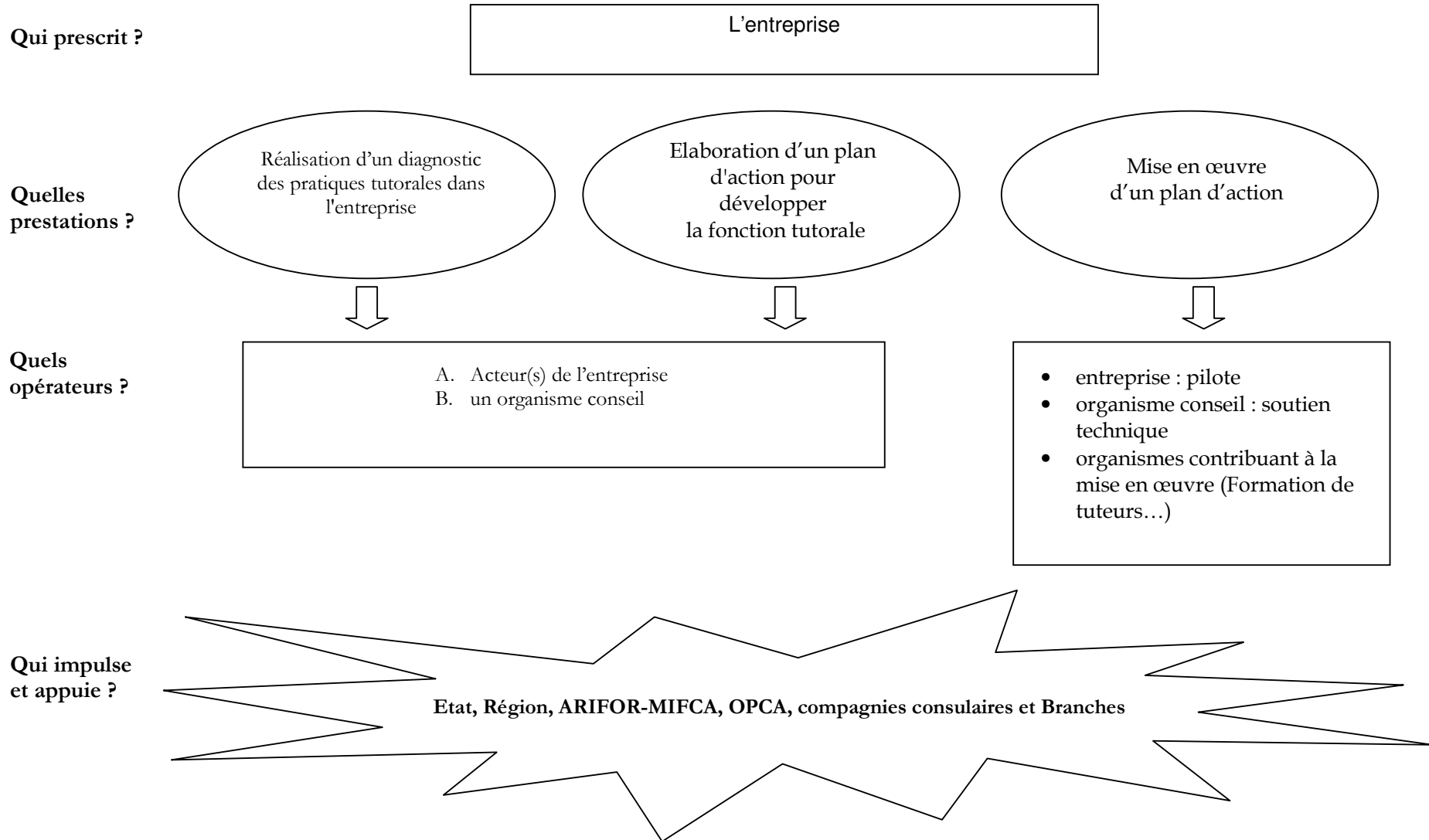
### **L'organisme de conseil et/ou de formation de tuteurs**

- met en œuvre le diagnostic de départ sur les pratiques tutorales dans l'entreprise, conformément au cahier des charges et à l'outillage réalisé par l'ARIFOR MIFCA, ainsi que le plan d'action
- selon son champ de compétence, réalise certaines prestations du plan d'action, et/ou identifie des prestations à réaliser par d'autres organismes spécialisés (formation de tuteurs notamment)
- réalise le bilan des différentes prestations réalisées, et réajuste le plan d'action si nécessaire.

### **Les branches professionnelles, OPCA et compagnies consulaires**

- ces organisations contractualisent avec l'Etat ou la Région des engagements de développement de la fonction tutorale
- elles réactivent leurs plans de communication sur les enjeux de la qualité de la fonction tutorale, et de la formation de tuteurs
- elles cofinancent le dispositif, selon leur champ de compétence
- elles mettent en œuvre, avec la Région, et l'appui de l'ARIFOR MIFCA, des procédures de valorisation de cette formation de tuteurs (diplôme, portefeuille de compétences, etc.).

## Proposition de dispositif d'accompagnement de la fonction tutorale



# DIAGNOSTIC DES BONNES PRATIQUES TUTORALES

## Annexe

### Le guide de diagnostic des pratiques tutorales

# SOMMAIRE

## I – LES REGLES RELATIVES A L'EXPLOITATION DU GUIDE DE DIAGNOSTIC

- Les postulats sur lesquels il se fonde..... 46
- Le scénario d'exploitation..... 47

## II – LE GUIDE DE DIAGNOSTIC

- A - Les pratiques tutorales : leurs modalités ..... 48
- B - Les pratiques tutorales : leurs conditions d'exercice ..... 58
- C - Les pratiques tutorales : leurs résultats ..... 72

## III - Le DIAGNOSTIC GLOBAL ..... 78

## LES POSTULATS SUR LESQUELS L'OUTIL SE FONDE :

### Postulat ① - Qu'est-ce qu'une bonne pratique ?

Une pratique :

- qui produit des résultats conformes à ce qu'on pouvait en attendre, en référence à des objectifs ou intentions initiales.  
[Pratique efficace, couple résultats-objectifs]
- et qui s'exerce selon des modalités jugées efficaces, compte tenu du contexte dans lequel elles s'expriment.  
[Pratique efficiente, couple résultats-moyens].

### Postulat ② - Qu'est-ce qu'une pratique tutorale ?

La pratique tutorale recouvre l'ensemble des activités figurant au référentiel d'activités du tuteur d'entreprise.

Le tuteur

- accueille l'apprenant
- élabore le parcours de formation
- organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- régule les relations entre l'apprenant et le tuteur assurant les mises en situation
- réalise des apports de contenu théorique, le cas échéant
- évalue l'apprentissage du stagiaire.

### Postulat ③ - A quoi reconnaît-on une bonne pratique tutorale ?

- à ses résultats, au regard des objectifs qui lui ont été initialement fixés
- à ses modalités.

### Postulat ④ - Quels sont les éléments susceptibles d'influer sur les performances tutorales ?

- des éléments relatifs à l'environnement interne
- des éléments relatifs à l'environnement externe.

## LE SCENARIO D'EXPLOITATION

**Lors de la préparation de l'entretien,** dresser avec son interlocuteur la liste des acteurs concernés et programmer les entretiens.

**Lors de l'utilisation de l'outil :**

← Faire confirmer les résultats connus des bonnes pratiques, « ce que l'on sait »

↑ Procéder a une exploration des modalités et des conditions d'exercice des pratiques tutorales

↪ faire systématiquement état des postulats, thème par thème ; donner des exemples

↪ procéder à l'exploration à partir d'une question simple, non déroutante, qui embrasse l'ensemble des composantes du thème d'investigation : « comment ça se passe en matière d'évaluation ? » ; « Comment s'effectue l'accueil ? » ; « comment vous y prenez-vous pour mettre en situation d'apprentissage ? »

③ effectuer une investigation approfondie des résultats

④ Soumettre quelques premières remarques a son principal interlocuteur et prendre l'engagement de transmettre le diagnostic sous 15 jours

## II - LE GUIDE DE DIAGNOSTIC

### A - Les pratiques tutorales : leurs modalités

#### ▣ ACTIVITE ① – L'ACCUEIL

Un accueil convivial qui organise et favorise l'intégration dans l'entreprise, pour une période d'apprentissage dont les finalités sont fixées

*Exemples d'indicateurs :*

- le temps consacré à l'accueil (temps global)
- le (ou les) lieu(x) d'accueil
- l'existence d'une procédure d'accueil connue de tous, écrite ou non
- l'existence d'un canevas d'entretien d'accueil
- l'existence d'outils et de supports effectivement utilisés (plan de l'entreprise, livret d'accueil...)
- l'articulation des rôles des accueillants
- l'image de l'accueil chez l'apprenant
- l'image de l'accueil chez l'accueillant

QUELS SONT LES ACTEURS QUI EXERCENT CETTE ACTIVITE ?

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort



**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

❑ **ACTIVITE ② – L'ELABORATION DU PARCOURS DE FORMATION**

Une définition concertée du parcours d'apprentissage, en référence à des objectifs de formation, en liaison avec des acteurs externes le cas échéant

*Exemples d'indicateurs :*

- l'existence de contrats d'objectifs engageant les partenaires
- l'association des acteurs concernés à l'élaboration du parcours
- l'utilisation d'une liste d'activités et de savoirs professionnels à acquérir
- l'existence de documents présentant les objectifs à atteindre en situation de travail
- la prise en compte des contraintes d'organisation et de ressources internes et externes
- l'existence de documents présentant le parcours de formation (Ex. : « Document de liaison », « planning d'activité », « tableau de bord »...)

**QUELS SONT LES ACTEURS QUI EXERCENT CETTE ACTIVITE ?**

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

❑ **ACTIVITE ③ – LES MISES EN SITUATION D'APPRENTISSAGE**

*Des mises en situation d'apprentissage organisées et assurées en cohérence avec les objectifs et le parcours de formation, en fonction de l'évolution des savoirs de l'apprenant et avec le souci de susciter et d'entretenir sa motivation*

*Exemples d'indicateurs :*

- La présentation de l'intérêt de chaque tâche pour susciter l'adhésion de l'apprenant
- la progression du degré de complexité des tâches en adéquation avec l'évolution des savoirs de l'apprenant
- la valorisation de l'effort d'apprentissage et de ses résultats
- l'instrumentation pour l'exécution de la tâche (procédures, moyens techniques...)
- l'apport de connaissances, si nécessaire (liste d'apports, supports...)
- l'existence d'enjeux de production pour les tâches confiées
- l'évaluation du degré de maîtrise des savoirs et des compétences fondée sur l'observation de l'activité de l'apprenant (son travail et les résultats qu'il obtient)
- la prise de décision sur les suites à donner à l'apprentissage, au quotidien (quelle tâche confier ? Avec ou sans contrôle ? Avec ou sans explications ?...)

**QUELS SONT LES ACTEURS QUI EXERCENT CETTE ACTIVITE ?**

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

❑ **ACTIVITES ④ :**

**LA REGULATION DES RELATIONS ENTRE L'APPRENANT ET LE(S) TUTEUR(S) AINSI QUE, LE CAS ECHEANT, LES PARTENAIRES EXTERNES**

Une régulation entre les acteurs du tutorat dans l'entreprise, au service de la conduite de l'apprentissage et de la résolution d'éventuels dysfonctionnements, en liaison le cas échéant avec des partenaires externes (ex. : centre de formation)

*Exemples d'indicateurs :*

- l'existence de régulations « à chaud », face à un problème donné
- l'existence d'une programmation d'entretiens, de réunions pour faire des points d'étape
- l'existence de documents témoignant de cette régulation (Ex. : « livret d'apprentissage » « fiches navettes » « traces d'entretiens »)
- l'existence de règles en matière de communication et de négociation
- l'association de partenaires externes à la régulation (ex. : centre de formation)

**QUELS SONT LES ACTEURS QUI EXERCENT CETTE ACTIVITE ?**

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

❑ ACTIVITES ⑤ : L'ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE

*Une évaluation périodique, formelle, instrumentée des compétences des apprenants, en référence aux objectifs fixés.*

*Exemples d'indicateurs :*

- l'existence de listes de critères d'évaluation, de canevas d'entretien d'évaluation
- l'existence de grilles d'observation des activités professionnelles
- les acteurs internes et externes associés à cette évaluation
- le rôle de l'apprenant dans l'évaluation
- l'existence de documents consignant ces évaluations
- la programmation et la périodicité des moments d'évaluation
- la tenue d'une réunion de bilan général de l'apprentissage

QUELS SONT LES ACTEURS QUI EXERCENT CETTE ACTIVITE ?

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort



**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

- **Questionnement relatif aux conditions internes à l'entreprise :**

Indicateurs	Acteurs mobilisés
<b>4. Politique volontariste de développement du tutorat</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence de débat sur les enjeux dans les réunions de direction</li> <li>• L'affichage clair de la fonction et de ses exigences, en lien avec une fonction d'encadrement</li> <li>• Le recrutement du tuteur - et du formé - en cohérence avec une politique de GRH</li> <li>• Une fonction tutorale partagée le cas échéant</li> <li>• L'affichage via le tutorat de la culture d'entreprise</li> <li>• L'existence d'une charte tutorale (formalisation des engagement des partenaires de l'alternance)</li> <li>• Attente d'effets retour sur la gestion des emplois et des compétences</li> </ul>	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

Indicateurs	Acteurs mobilisés
<b>4. Reconnaissance de la fonction tutorale et de ses acteurs</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités de reconnaissance mise en place : financières, temps, prise en compte dans les entretiens d'appréciations, plans de carrière ...</li> <li>• L'évaluation de la pratique tutorale et réinvestissement dans l'entreprise, notamment pour l'accueil et l'intégration de nouveaux salariés</li> <li>• tous les types de tuteurs sont envoyés en formation dès la prise de fonction</li> <li>• les abandons, les échecs sont analysés dans l'entreprise</li> <li>- la présence des tuteurs dans les réunions ou évènements extérieurs avec les partenaires</li> <li>- les modalités de délégation formalisées, répartition des rôles de chacun</li> <li>- des moyens – en temps notamment – sont attribués à l'exercice de la mission</li> <li>• les procédures administratives et législatives relatives aux formes de tutorat sont connues et mises en place</li> <li>- l'organisation des liens nécessaires avec le centre de formation ; les contacts sont fréquents</li> </ul>	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

Indicateurs	Acteurs mobilisés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instrumentation de la fonction :</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence d'un guide du tuteur et son utilisation</li> <li>- Les outils réalisés par l'entreprise : tableaux de bord, grille d'évaluation, canevas d'entretien et leur utilisation</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Représentations positives du métier, des jeunes et de la mission :</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le tuteur a une bonne image des métiers du secteur</li> <li>- le tuteur a une bonne image des jeunes et de leur apprentissage possible</li> <li>- les remarques du jeune sont prises en compte dans l'entreprise si justifié</li> <li>- le tuteur a une bonne image du centre de formation et de son utilité</li> </ul>	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

- Questionnement relatif aux conditions liées au secteur professionnel (branches, OPCA, chambres consulaires...)

Indicateurs	Acteurs mobilisés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Implication du secteur professionnel dans une recherche de qualité des formations alternées</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence d'une charte signée par le secteur avec des partenaires Etat/Région</li> <li>- La position offensive du secteur quant au développement des formations alternées pour la survie ou le développement du secteur</li> <li>- La mise en place d'un système de reconnaissance des compétences des tuteurs : attestation de la branche, label, ...</li> <li>- La mise en place d'actions de communication du secteur sur de « bonnes pratiques tutorales », l'importance du tutorat</li> <li>- La politique offensive et volontariste du secteur sur la formation de tuteurs et son outillage : mise en place de mesures incitatives</li> <li>- La mise en place d'un portefeuille de compétence dans une perspective de reconnaissance des acquis des tuteurs</li> <li>- L'intégration de la question « qualité de la fonction tutorale » dans les commissions formation du secteur</li> <li>- L'évaluation de la qualité des pratiques tutorales dans les entreprises par le secteur</li> <li>- La mise en place de prestations de conseil et d'ingénierie auprès des entreprises, sur l'alternance et le tutorat</li> </ul>	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort



**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

### 3. Questionnement relatif aux conditions liées à la politique incitative de l'Etat et de la Région :

Indicateurs	Acteurs mobilisés
• <i>Connaissance des différentes mesures mises en place par l'Etat pour développer le tutorat :</i>	
- Utilisation de ces mesures	
• <i>Connaissance des différentes mesures mises en place par la Région pour développer le tutorat :</i>	
- Utilisation de ces mesures	
▪ <i>Connaissance du référentiel tutorat réalisé par le CAFOC et la MIFCA</i>	
- Utilisation de ce référentiel	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶      ❷      ❸      ❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

## 4. Questionnement relatif aux conditions liées aux caractéristiques des apprenants :

Indicateurs	Acteurs mobilisés
▪ <b>Conditions d'ordre cognitif :</b>	
- L'apprenant possède les outils de base (lecture, calcul, écriture, raisonnement) exigées par les situations professionnelles rencontrées, et le niveau d'un diplôme éventuel à préparer	
▪ <b>Conditions d'ordre affectif :</b>	
- l'apprenant a confiance en lui, en ses possibilités de réussite dans l'apprentissage d'un métier, dans sa capacité à apprendre et à réussir	
- l'apprenant vit dans un contexte familial relativement porteur, qui le soutient dans son projet	
▪ <b>Conditions liées à sa motivation :</b>	
- l'apprenant a choisi cette voie professionnelle "en positif"	
- il a décidé de travailler, en a un besoin fort	
- il a une attitude positive à l'égard de ceux qui sont chargés de lui apporter une aide, une volonté d'apprendre	
▪ <b>Conditions liées à son environnement de vie :</b>	
- l'apprenant n'a pas de problème majeur de logement	
- l'apprenant n'a pas de problème majeur de santé	
- l'apprenant n'a pas de problème d'argent majeur : soutien de famille par exemple ...	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

**5. Questionnement relatif aux conditions liée à l'action de l'organisme de formation, le cas échéant :**

Indicateurs	Acteurs mobilisés
▪ <i>En tant que prestataire de service :</i>	
▪ l'organisme apporte une assistance à l'entreprise en matière d'ingénierie de formation alternée	
▪ <i>En tant que prescripteur :</i>	
- l'organisme de formation précise sa demande, produit un cahier des charges de la formation avec l'entreprise	
- <i>Et dans tous les cas : l'organisme de formation contribue à :</i>	
- élaborer le parcours de formation dans l'entreprise	
- organiser et réaliser un suivi régulier du parcours de formation en entreprise	
- construire démarche et outils d'évaluation pour l'entreprise	
▪ valoriser la formation dispensée par l'entreprise	

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

### C – Les pratiques tutorales : leurs résultats

Résultats POUR L'APPRENANT	Exemples
<b>A COURT TERME OU CONSTATE EN FIN DE FORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ l'acquisition de savoirs professionnels révélés par la maîtrise de tâches techniques, de procédures de travail, des comportements au travail, des réactions adéquates face à des situations de dysfonctionnement</li> <li>➤ L'acquisition de compétences professionnelles témoignant d'un sens des responsabilités, d'une autonomie, d'une aptitude à prendre des initiatives...</li> <li>➤ L'acquisition d'une expérience professionnelle en préparation à l'entrée dans la vie active (découverte de l'entreprise, de ses règles de vie)</li> <li>➤ Des changements dans les représentations liées au travail, aux relations sociales et professionnelles, aux savoirs, à l'école et à l'autorité ; construction d'une identité professionnelle (le tuteur assurant un rôle d'aîné, de modèle professionnel)</li> <li>➤ La construction et/ou confirmation d'un projet professionnel</li> <li>➤ Une reconnaissance ou une validation des acquis (certificat de qualification, titre ou diplôme)</li> <li>➤ Une image positive de l'apprentissage en situation de travail et une bonne représentation des acquis et des effets de l'apprentissage</li> <li>➤ Les effets en termes de performances professionnelles</li> <li>➤ Les effets en terme de socialisation (intégration au sein du collectif de travail)</li> <li>➤ L'amélioration des performances dans les apprentissages en centre de formation</li> </ul>
<b>A MOYEN TERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mise en œuvre du projet professionnel</li> <li>➤ L'accès à une formation qualifiante</li> <li>➤ L'accès à un emploi dans ou hors de l'entreprise</li> <li>➤ L'évolution des conditions d'emploi (évolution du contrat, du poste, de la fonction au sein de l'entreprise)</li> <li>➤ Le développement des capacités d'adaptation et d'employabilité</li> </ul>

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort



**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

## C – Les pratiques tutorales : leurs résultats

Résultats POUR LE TUTEUR	Exemples
<b>A COURT TERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'acquisition de compétences relatives au tutorat (accueil voire recrutement, construction de parcours, transmission de savoirs, ...)</li> <li>➤ Le développement des compétences relatives au métier exercé, des performances professionnelles (situation d'autoformation)</li> <li>➤ Une volonté d'apprendre, de se perfectionner (échanges de savoirs, de compétences avec le jeune)</li> <li>➤ Une image du métier valorisée (transmission, perfectionnement)</li> <li>➤ L'amélioration des outils d'organisation du travail</li> <li>➤ Le réaménagement des procédures de travail (actualisation, adaptation)</li> <li>➤ Une amélioration des relations de travail avec l'apprenant et les autres collègues</li> <li>➤ Une plus grande motivation au travail (meilleure performance)</li> <li>➤ Une bonne appréhension des enjeux de l'alternance et de l'importance de la contribution du tuteur en liaison avec les autres acteurs</li> </ul>
<b>A MOYEN TERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'élargissement de son champ de responsabilités (formation, management)</li> <li>➤ Le développement d'activités nouvelles en rapport avec la formation (formateur interne)</li> <li>➤ Mobilité interne</li> </ul>

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

❶
❷
❸
❹\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ❶ Point faible
- ❷ Progrès à réaliser
- ❸ Maîtrise suffisante
- ❹ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

## C – Les pratiques tutorales : leurs résultats

Résultats POUR L'ENTREPRISE	Exemples
<b>A COURT TERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'intégration et l'adaptation aisées des nouveaux arrivants au poste de travail</li> <li>➤ Une contribution économique plus rapide des nouveaux arrivants</li> <li>➤ L'ouverture plus grande aux dispositifs de formation en alternance</li> <li>➤ Des effets sur le travail d'équipe (collaboration, complémentarité – fonction tutorale partagée) et sur la qualité du travail et l'organisation</li> </ul>
<b>A MOYEN TERME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'amélioration de la gestion de l'emploi et des compétences (les jeunes constituent un vivier de compétences et les tuteurs participent à la formation et au management)</li> <li>➤ L'accompagnement des changements technologiques et organisationnels (embauches, développement de nouvelles compétences collectives et individuelles)</li> <li>➤ Une organisation qualifiante « état d'esprit » et label qualité (souci permanent de la formation et réflexion sur l'évolution des qualifications et l'organisation du travail)</li> <li>➤ Une transmission et une préservation du savoir faire : facteurs de pérennité économique</li> <li>➤ L'intégration de la formation des jeunes et de l'ensemble des salariés dans le projet d'entreprise</li> <li>➤ L'image de l'entreprise apprenante auprès des acteurs de son environnement (pouvoirs publics, écoles, organismes de formation, branches professionnelles, clients)</li> </ul>

QUI REPOND ?

QUELLE APPRECIATION GLOBALE  
PORTER SUR CES RESULTATS ?

①      ②      ③      ④\*

\*Entourer le chiffre correspondant à votre réponse :

- ① Point faible
- ② Progrès à réaliser
- ③ Maîtrise suffisante
- ④ Point fort

**Notes sur**

<b>Points forts - points faibles</b>	<b>Observations</b>

### III - LE DIAGNOSTIC GLOBAL

**Site :**

**Date de(s) rencontre(s) :**

**Interlocuteur(s) rencontré(s) :**

1. La demande de diagnostic
2. Le contexte
3. Les pratiques tutorales (points forts - points faibles)
4. Les conditions d'exercice (points forts - points faibles)
5. Les résultats (points forts - points faibles)
6. La synthèse ou diagnostic global
7. Les préconisations pour le développement de bonnes pratiques tutorales