

**MIFCA**  
**Mission de formation de formateurs**  
**et tuteurs Champagne Ardenne**

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE  
DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE  
ACADEMIE DE REIMS  
DELEGATION ACADEMIQUE A LA FORMATION CONTINUE  
CENTRE ACADEMIQUE DE FORMATION CONTINUE

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

Financé par la Mission de formation de formateurs et tuteurs  
Champagne Ardenne avec la participation du Fonds Social  
Européen.

DECEMBRE 1997

**Alain TYACK**  
Directeur des études du CAFOC de Reims  
**Francis MINET**  
Cabinet Didaction Conseil

L'article L. 121-1 du code de la propriété intellectuelle précise que

*« - l'auteur jouit du droit au respect de son nom, de sa qualité et de son œuvre*

*- ce droit est perpétuel, inaliénable et imprescriptible. »*

Nous vous remercions de bien vouloir vous conformer à cette disposition législative.

A la demande de la Mission Régionale de Formation de Formateurs et de Tuteurs (MIFCA), le CAFOC de Reims a élaboré, en décembre 1997, en collaboration avec le Cabinet Didaction Conseil, un référentiel d'activités et de compétences du tuteur exerçant en entreprise.

Ce référentiel porte sur l'ensemble des activités considérées par les entreprises comme relevant du tutorat. Il recouvre par conséquent les activités qui relèvent aussi bien du rôle du tuteur hiérarchique que de celui du tuteur opérationnel, si l'on se réfère à cette distinction couramment admise.

Ce référentiel repose sur l'analyse de données recueillies par voie d'entretiens auprès de 24 tuteurs au sein de six entreprises champardennaises.

Ces entretiens et l'analyse de leur contenu ont été conduits en appliquant la méthode d'analyse de l'activité et des compétences (ADAC), créée par le Groupe Fonction Formation et Prévision Sociale du CNAM de Paris et par Francis MINET du Cabinet Didaction Conseil.

Ce référentiel a été produit dans l'intention d'aider les organismes de formation dans leur activité d'ingénierie des formations de tuteurs, qu'il s'agisse de l'analyse préalable de la situation et de l'activité des tuteurs, de l'appréciation de leurs compétences pour la détermination des objectifs de la formation ou de l'élaboration du dispositif pédagogique.

## **SOMMAIRE**

	<b>PAGES</b>
<b>1 PREAMBULE .....</b>	<b>5</b>
<b>2 LES ACTIVITES EXERCEES DANS LE CADRE DE LA FONCTION TUTORALE .....</b>	<b>7</b>
<b>3 LES TUTEURS D'ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
Fiche signalétique du tuteur en entreprise métallurgique (process en continu).....	9
Fiche signalétique du tuteur en entreprise industrielle de la branche emballage.....	13
Fiche signalétique du tuteur en entreprise de fabrication de vins de champagne .....	16
Fiche signalétique du tuteur en entreprise de commercialisation de produits grand public .....	19
Fiche signalétique du tuteur en entreprise de service informatique.....	22
Fiche signalétique du tuteur en entreprise du bâtiment et travaux publics .....	25
<b>4 LE REFERENTIEL D'ACTIVITES ET DE COMPETENCES DU TUTEUR D'ENTREPRISE .....</b>	<b>29</b>
Le référentiel d'activités du tuteur d'entreprise .....	30
Le référentiel de compétences du tuteur d'entreprise .....	31
<b>5 QUELQUES CONSEILS EN MATIERE D'INGENIERIE DE FORMATION DE TUTEURS.....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXE : CANEVAS DES ENTRETIENS AVEC LES TUTEURS.....</b>	<b>43</b>

## PREAMBULE

Le référentiel d'activités et de compétences du tuteur en entreprise a été élaboré sur la base d'une approche cognitive de la compétence en référence au modèle théorique de G. Malglaive<sup>1</sup> et aux travaux de F. Minet<sup>2</sup>.

Ce référentiel se fonde sur l'analyse de l'activité et des compétences de tuteurs dans des situations concrètes rencontrées dans six entreprises champardennaises.

Ces entreprises relèvent du secteur industriel, du bâtiment, du commerce et des services aux entreprises.

### **Analyse de l'activité et des compétences mises en œuvre**

Cette analyse a porté sur des informations recueillies par voie d'entretiens auprès de 3 à 5 tuteurs dans chaque entreprise. Lors de ces entretiens, nous avons demandé à nos interlocuteurs ce qu'ils faisaient, comment ils le faisaient, les problèmes qu'ils rencontraient dans leur fonction de tuteur...

Ces informations ont permis de dresser la liste des activités exercées dans la fonction tutorale. Elles ont été classées selon le caractère spécifique à cette fonction :

- dans le noyau de compétences, les activités plus significatives
- à la périphérie, les activités partagées avec d'autres acteurs de l'entreprise.

Cette liste d'activités est donc le reflet de l'existant dans ces six entreprises.

Cette analyse a débouché sur la production d'une fiche signalétique, pour chaque entreprise, qui présente :

- la finalité de l'activité des tuteurs
- les caractéristiques de la population de tuteurs
- le référentiel d'activités du tuteur en distinguant les activités les plus significatives des activités partagées avec d'autres acteurs de l'entreprise
- le système relationnel relatif à l'exercice de la fonction de tuteur

(2)

---

<sup>1</sup> "Enseigner à des adultes" Gérard Malglaive, PUF, 1990

<sup>2</sup> "L'analyse de l'activité et la formation des compétences" Francis MINET, L'Harmattan, 1996

## Construction des descriptifs de compétences

Les compétences ont été décrites à partir des analyses de contenu des informations recueillies lors des entretiens.

Un descriptif a été produit pour chaque activité identifiée.

Chaque descriptif revêt la forme d'un tableau présentant l'ensemble des savoirs constitutifs de la compétence selon quatre axes : les connaissances, l'expérience, les procédures ou les techniques, les savoir-faire.

Ces quatre axes s'appuient sur une catégorisation des différents types de savoirs mobilisés pour pouvoir agir :

- **Les connaissances, c'est-à-dire le savoir théorique.** Il suppose pour se constituer un éloignement de l'action. Il manipule des objets abstraits, sous forme symbolique et obéit à sa logique propre et non pas à la logique de l'action. Ce sont principalement les savoirs disciplinaires. Le savoir théorique est nécessaire pour la description ou la compréhension de l'action et pour créer de nouvelles procédures face à des situations-problèmes. Cependant, il ne gouverne pas directement l'action et il ne peut pas s'y investir autrement qu'en passant par l'intermédiaire du savoir procédural.
- **Les procédures et techniques ou le savoir procédural.** Il est en interrelation avec le savoir théorique. C'est par lui que le savoir théorique peut s'investir dans l'action, en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. C'est un mode opératoire permettant à la théorie d'agir sur le réel en fonction d'une intention donnée.
- **L'expérience, autrement dit le savoir pratique.** C'est la mise en œuvre d'un raisonnement personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action. « *Il comble en quelque sorte les interstices* » laissés par les savoirs théoriques et procéduraux dans la conduite de l'action. Il est difficile à analyser et à transmettre. On en rend compte à travers les expériences qui ont permis de l'acquérir.
- **Le savoir-faire.** C'est le répertoire d'actes dont dispose un sujet pour faire une action donnée. Il n'y a pas de découpage optimal des savoir-faire, comme le découpage en pas de procédure d'un robot, par exemple. Le découpage des savoir-faire dans l'analyse du travail est empirique et varie suivant le domaine d'application.

## **LES ACTIVITES EXERCEES DANS LE CADRE DE LA FONCTION TUTORALE**

L'identification des activités exercées dans le cadre de la fonction tutorale est le résultat de l'analyse du contenu d'entretiens conduits auprès de tuteurs.

Ces entretiens, d'une durée comprise entre une heure et une heure trente, ont tout particulièrement porté sur :

- les activités relevant de leur fonction de tuteur
- les moyens utilisés lors de la réalisation de ces activités
- les procédures mises en œuvre, activité par activité
- les difficultés rencontrées le cas échéant
- les relations avec les autres acteurs de l'entreprise

Le canevas de ces entretiens guidés est joint en annexe.

L'analyse du contenu des entretiens a permis de constater que la fonction de tuteur - sous cette dénomination ou sous un autre vocable - correspond à des réalités différentes dans les entreprises ainsi qu'à l'intérieur d'une même entreprise.

Nous citerons, à cet égard, le cas d'un P.D.G. qui assure l'ensemble des activités relevant de la fonction de tuteur, y compris la transmission de savoirs théoriques, auprès d'un stagiaire engagé dans une formation diplômante de niveau I et qui, par ailleurs, prend en charge directement l'accueil de stagiaires dont le tutorat concerne trois niveaux hiérarchiques au sein de son entreprise.

En outre nous avons observé que toutes ces activités sont effectivement prises en charge, à des degrés divers, au sein de l'entreprise.

Consécutivement, nous avons pris le parti de retenir toutes activités que nous avons identifiées lors d'une première analyse, que ces dernières soient ou non réparties et/ou partagées à l'intérieur de l'entreprise, et quelles que soient les activités du ou des tuteurs désignés.

Cette liste d'activités correspond ainsi à l'ensemble des activités susceptibles d'être confiées, en totalité ou partiellement, à un tuteur d'entreprise :

- Accueille le stagiaire
- Elabore le parcours de formation
- Organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- Réalise des apports de contenu théorique
- Régule les relations entre stagiaire et tuteur assurant les mises en situation
- Evalue l'apprentissage du stagiaire

Compte tenu de ce choix et des constats sur lesquels il repose cette liste d'activités, que l'on appréhendera en tant que référentiel d'activités du tuteur d'entreprise, peut être également regardée comme l'énoncé d'une compétence collective fondée sur la combinaison de compétences individuelles que désigne chaque activité.

## **LES TUTEURS D'ENTREPRISE**

# **FICHE SIGNALÉTIQUE :** **TUTEUR EN ENTREPRISE METALLURGIQUE** **(PROCESS EN CONTINU)**

## **1. Finalité de l'activité**

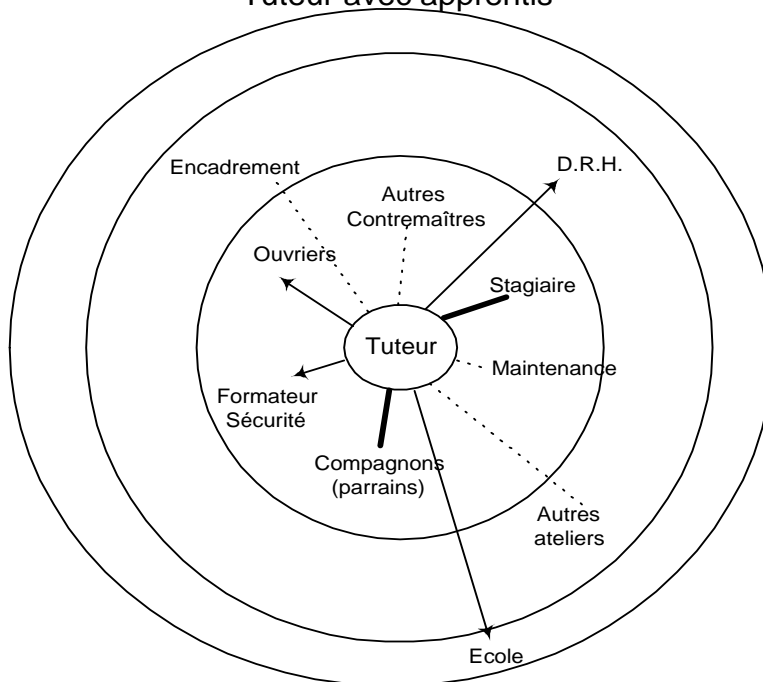
- Assure l'accueil et le suivi des nouveaux embauchés et des apprentis
- Établit et régule le parcours de formation
- Anime et régule les relations pédagogiques avec les “ parrains ”
- Évalue l'apprentissage et donne son avis sur l'embauche définitive des nouveaux

## **2. Caractéristiques de la population**

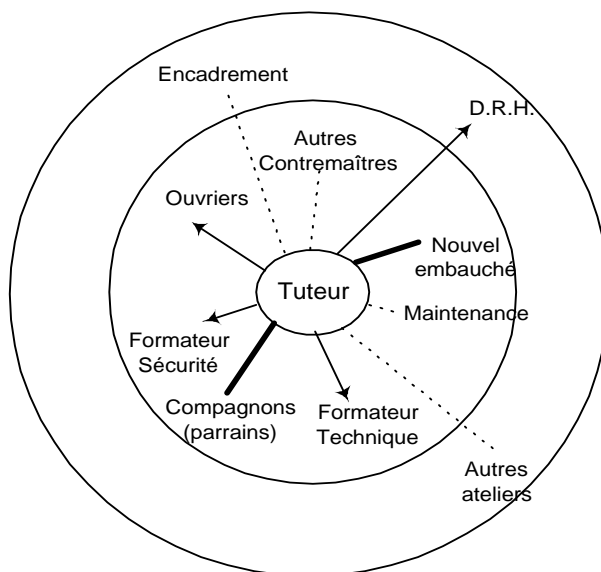
- Les tuteurs sont des contremaîtres. Ils ne sont donc pas directement sur le terrain. C'est pourquoi la fonction tutorale est en réalité divisée en deux parties : la partie “ ingénierie du stage ” est assumée par le contremaître, qui peut faire également quelques apports de contenus théoriques ; la partie “ mise en situations d'apprentissage ” est assurée principalement par des ouvriers de l'équipe, baptisés “ parrains ” pour l'occasion. L'échantillon de personnes rencontrées ne comprenait pas d'ouvriers jouant ce rôle de “ parrain ”.
- De plus, le tuteur de nouvel embauché n'est pas un tuteur au sens habituel du terme. En effet, le nouvel embauché n'est pas dans un dispositif de formation en alternance. Il est dans une formation à l'emploi, dont les résultats en termes d'apprentissage détermineront l'embauche définitive.
- Il est possible qu'un contremaître alterne la fonction tutorale classique, avec un apprentis, et la fonction de formation de nouvel embauché.
- Pour donner une représentation plus précise du découpage des activités de tuteur, deux schémas d'articulation des compétences sont présentés : un pour le “ tuteur ” de nouvel embauché et un autre pour le tuteur d'apprentis. Les contenus de compétences varient peu d'un profil à l'autre. C'est plutôt l'articulation qui est différente et éventuellement le degré de maîtrise de certains savoirs qui varient.
- De même, il convient de distinguer les schémas relationnels selon le type de tuteur.

### 3. Le système relationnel de base

Tuteur avec apprentis



Tuteur avec nouvel embauché



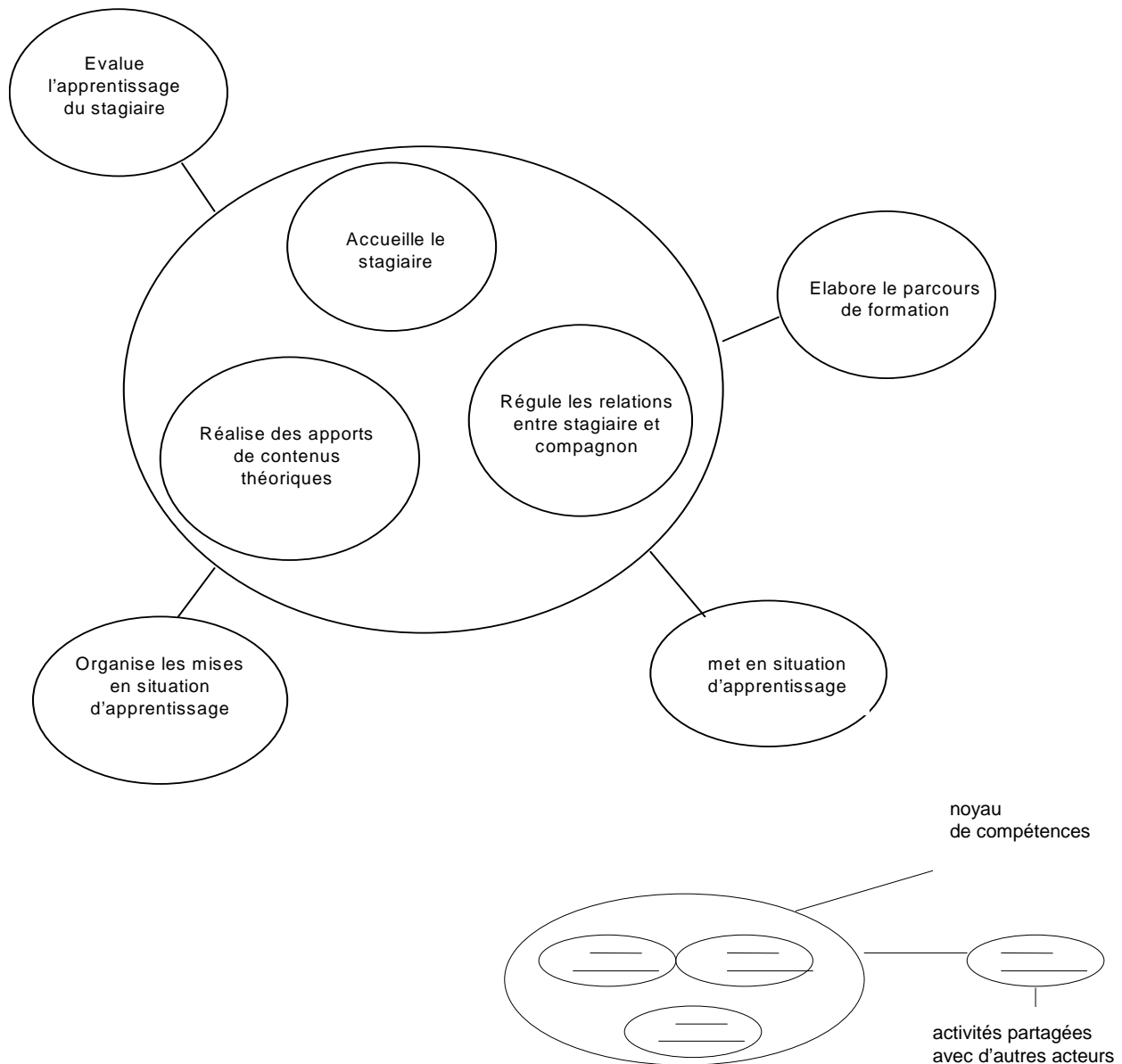
..... contacts ponctuels  
 ← contacts fréquents  
 ——— contacts permanents

système externe ———  
 système interne ———

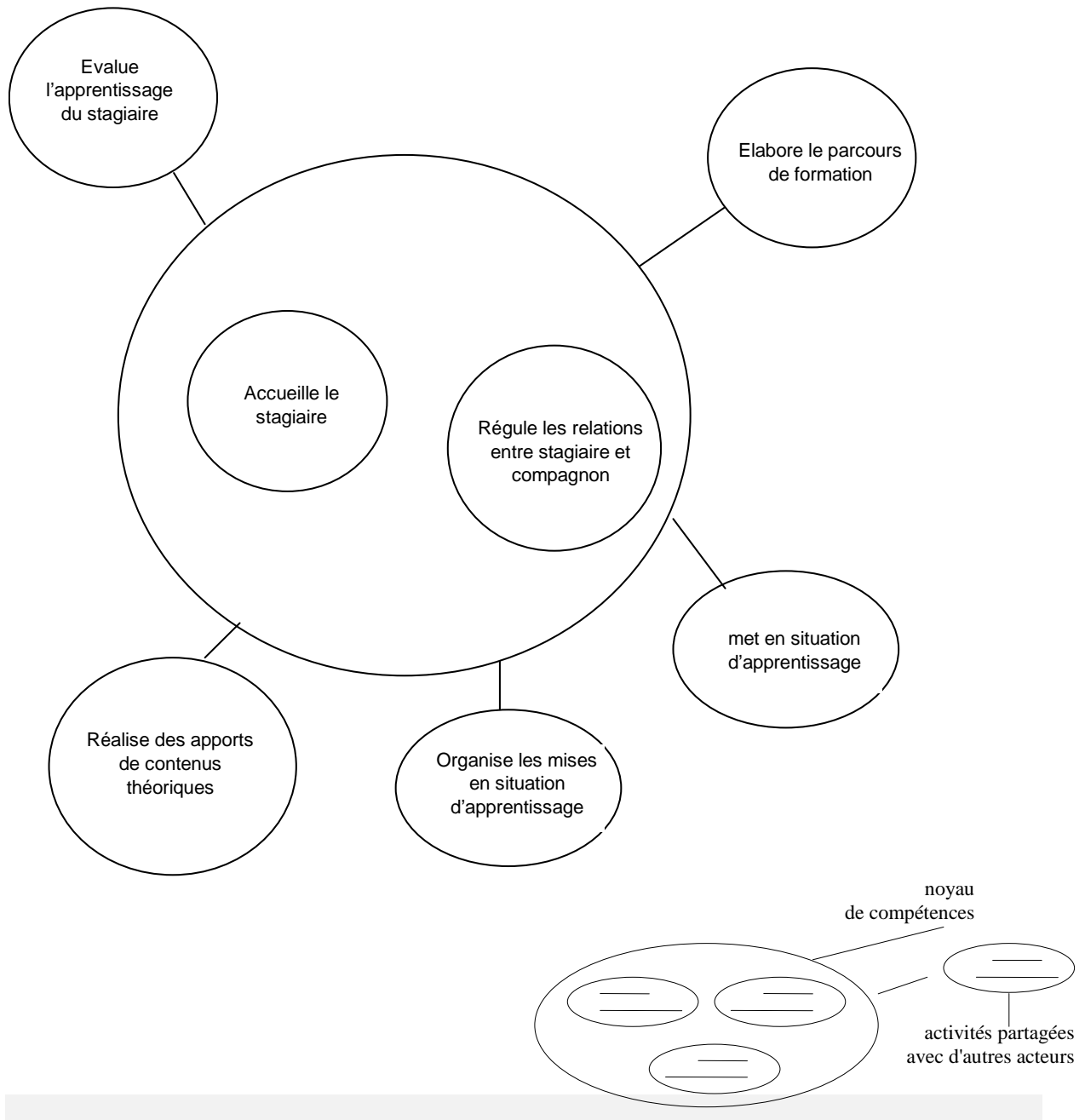
## Référentiel d'activités du tuteur

- Accueille le stagiaire
- Elabore les parcours de formation
- Réalise des apports de contenu théorique
- Organise les mises en situation d'apprentissage
- Met en situation d'apprentissage
- Régule les relations entre stagiaire et compagnon (parrain)
- Evalue l'apprentissage du stagiaire

### Articulation des compétences du tuteur de nouvel embauché



## Articulation des compétences du tuteur d'apprentis



# **FICHE SIGNALÉTIQUE : TUTEUR EN ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE LA BRANCHE EMBALLAGE**

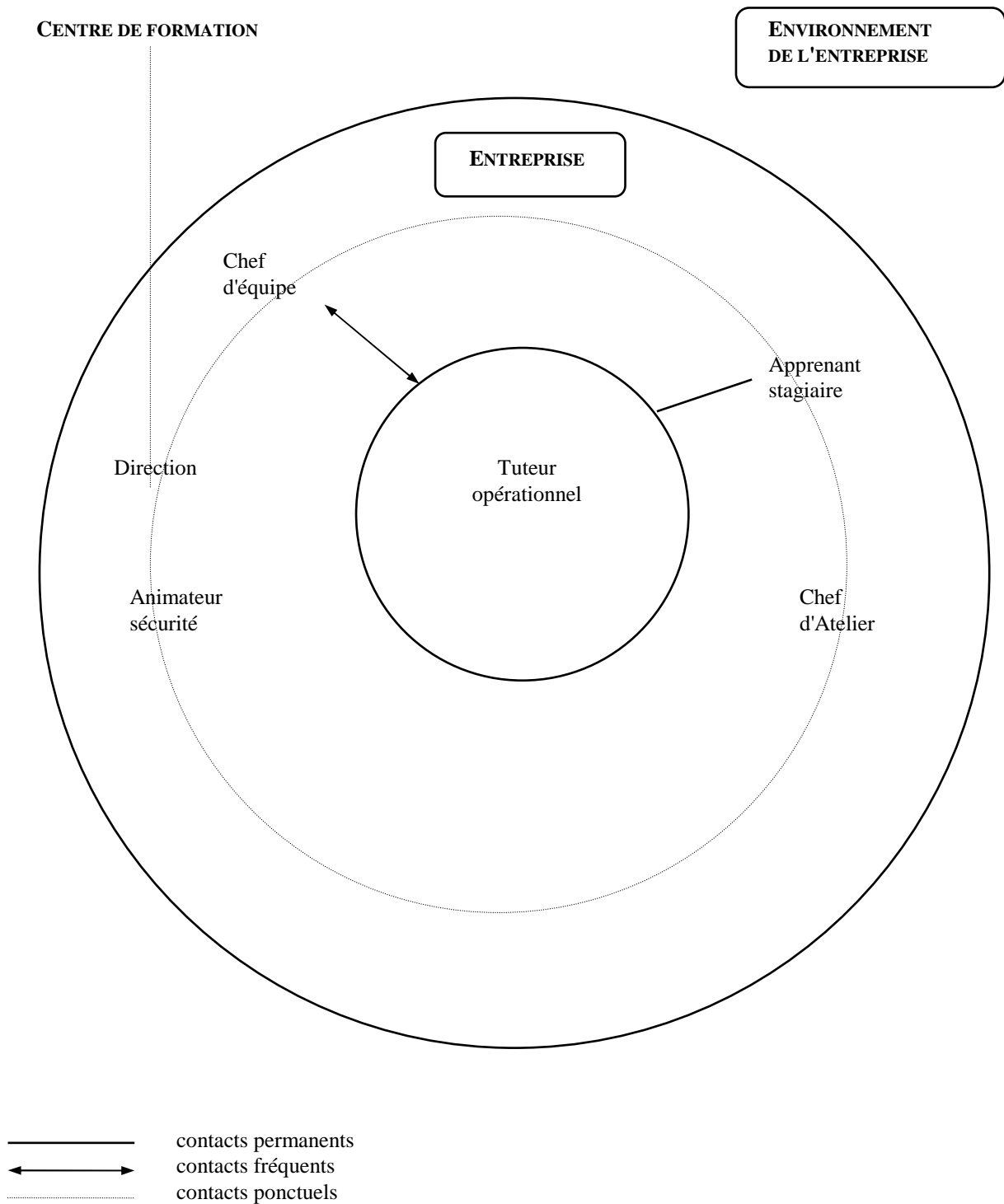
## **1. Finalité de l'activité**

- Met en situation d'apprentissage
- Contribue à l'accueil des stagiaires
- Contribue à l'élaboration des parcours de formation
- Contribue à l'évaluation de l'apprentissage des stagiaires

## **2. Caractéristiques de la population**

- Les tuteurs sont des ouvriers qualifiés. Ils exercent une activité de "tuteur opérationnel" au sein de l'atelier auprès des nouveaux embauchés ou de jeunes en contrat de qualification placés sur des postes de régleurs. Les chefs d'équipe encadrent cette activité en assurant l'ingénierie de la formation (construction et régulation du parcours, évaluation) avec la contribution des tuteurs et en liaison avec la hiérarchie
- Les chefs d'équipe sont appelés à transmettre des savoirs théoriques et connaissances techniques lorsqu'ils le jugent nécessaire dans le cadre de la régulation du parcours de formation et de la relation tuteur-apprenant. Les ouvriers participent à cette activité dans une faible mesure
- Les quatre activités repérées ci-dessus sont ainsi "partagées" entre deux ou plusieurs acteurs dont les responsabilités sont bien identifiées par les ouvriers et les chefs d'équipe qui ont bien voulu se prêter à des entretiens

### 3. Système relationnel portant sur l'exercice du tutorat

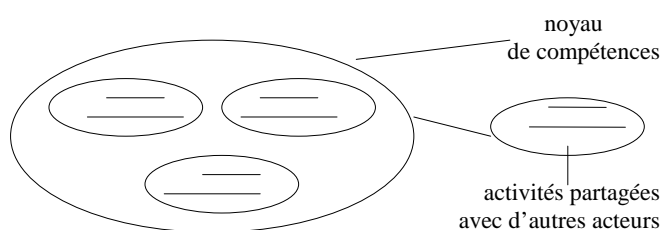
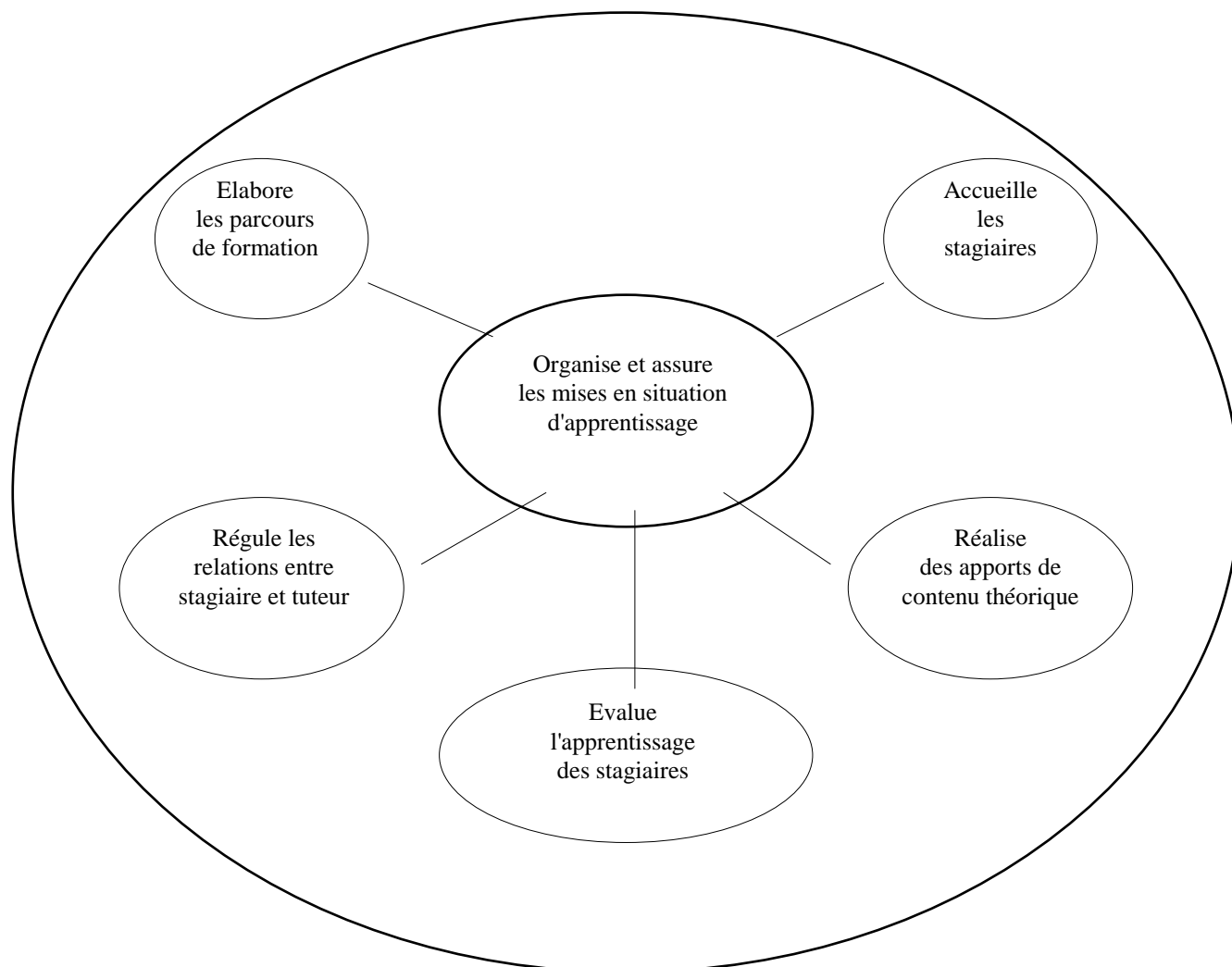


### 3. Référentiel d'activités du tuteur

- Organise et assure les mises en situation d'apprentissage

Contributions :

- Accueille les stagiaires
- Elabore les parcours de formation
- Evalue l'apprentissage des stagiaires
- Réalise des apports de contenu théorique
- Régule les relations entre stagiaire et tuteur



# **FICHE SIGNALÉTIQUE : TUTEUR EN ENTREPRISE DE FABRICATION DE VINS DE CHAMPAGNE**

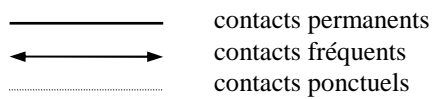
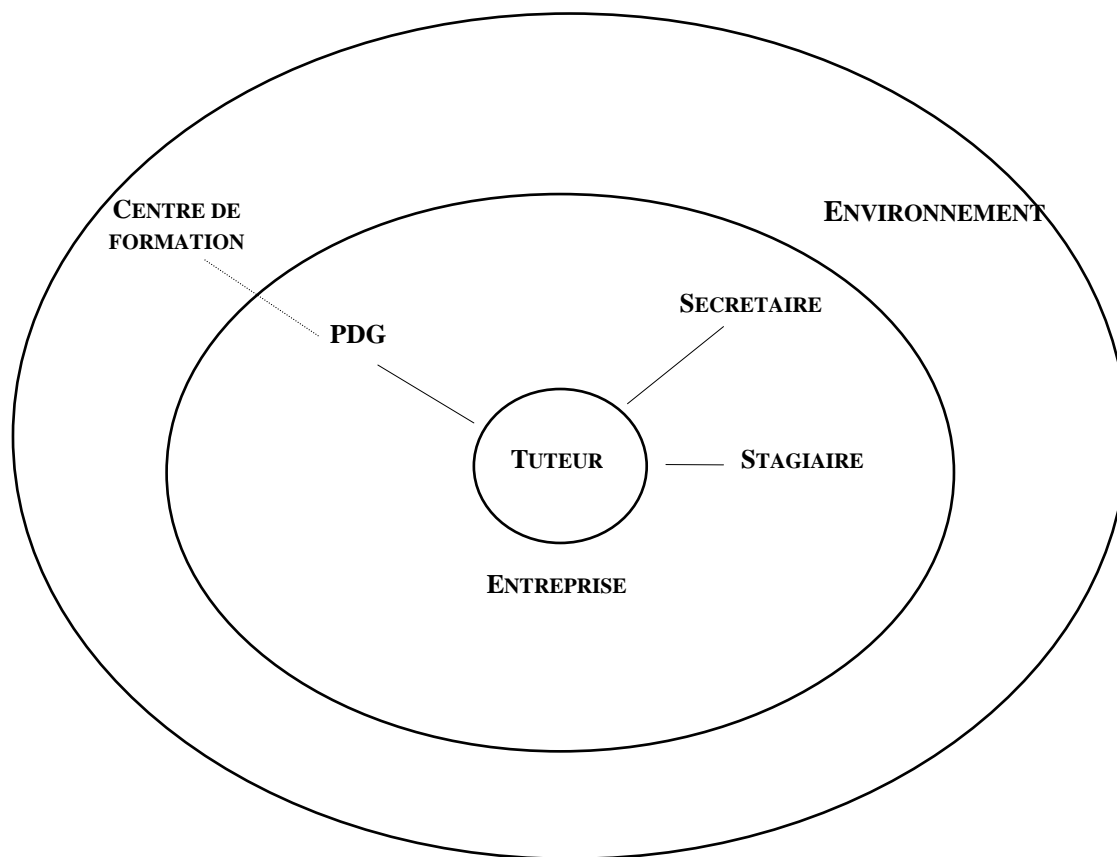
## **1. Finalité de l'activité**

- Elabore et régule le parcours de formation
- Régule les relations entre le stagiaire et le tuteur qui assure les mises en situation d'apprentissage
- Evalue l'apprentissage des stagiaires

## **2. Caractéristiques de la population**

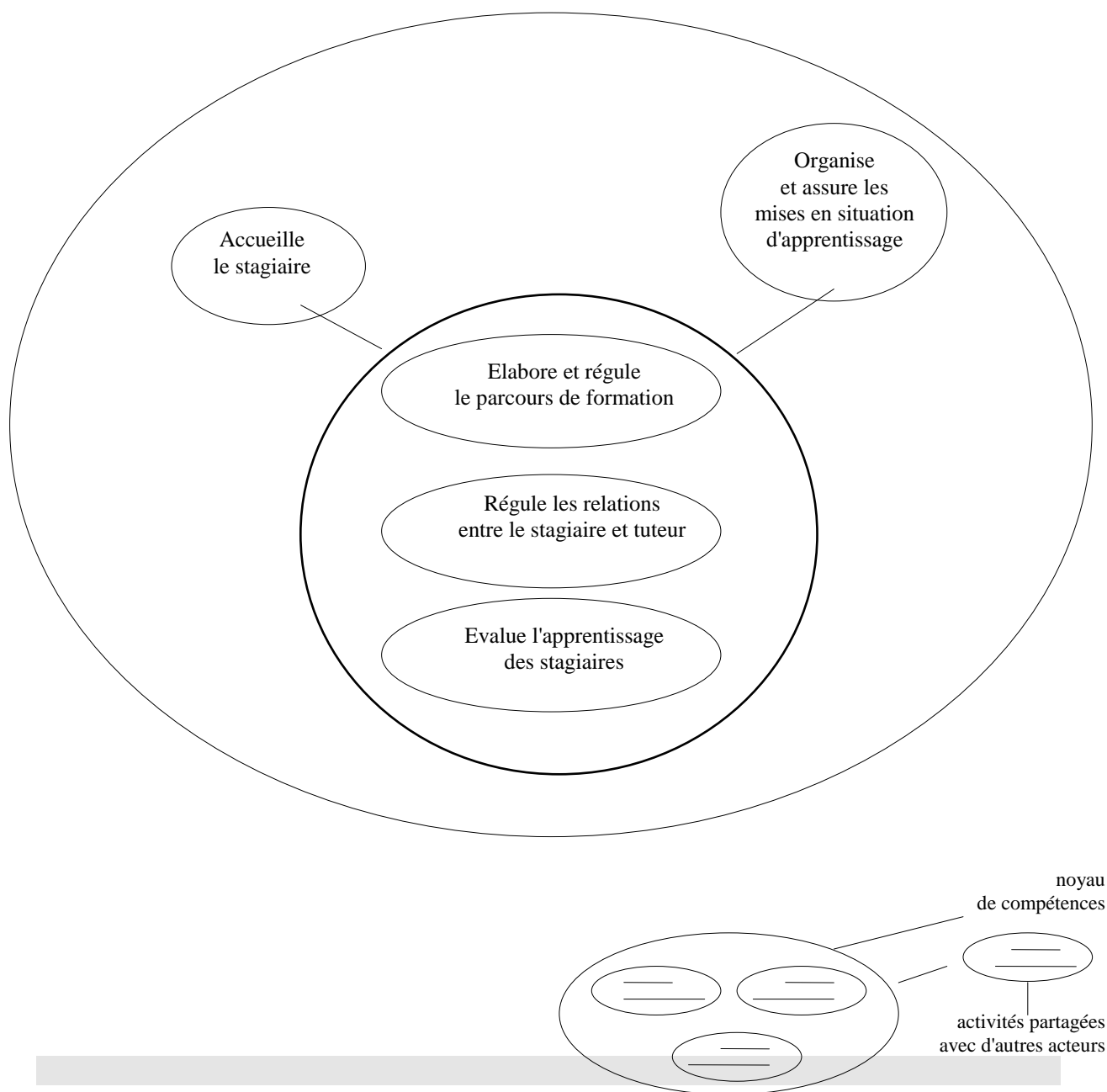
- Dans cette entreprise familiale qui accueille notamment des jeunes suivant une formation préparant au BTS d'assistante de direction, le tutorat est assuré par le dirigeant, un cadre administratif et les personnels de secrétariat. L'accueil est effectué systématiquement par le dirigeant de l'entreprise, très attaché à la qualité de l'apprentissage
- Le cadre administratif exerce un rôle clef dans l'organisation, le suivi et l'évaluation de l'apprentissage. Il est en relation permanente avec le dirigeant et les personnels de secrétariat qui organisent et assurent les mises en situation  
C'est son activité qui est présentée dans cette fiche signalétique
- Dans cette petite entreprise, l'exigence de réactivité commerciale et ses conséquences sur l'activité des personnels commande une régulation au quotidien du parcours de formation

### 3. Le système relationnel de base



### 3. Référentiel d'activités du tuteur

- Contribue à l'accueil des stagiaires
- Elabore et régule le parcours de formation
- Régule les relations entre le stagiaire et le tuteur qui assure les mises en situation d'apprentissage
- Evalue l'apprentissage des stagiaires
- Contribue à l'organisation des mises en situation d'apprentissage



## **FICHE SIGNALÉTIQUE : TUTEUR EN ENTREPRISE DE COMMERCIALISATION DE PRODUITS GRAND PUBLIC**

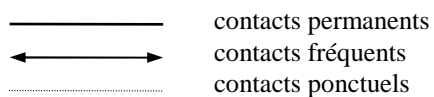
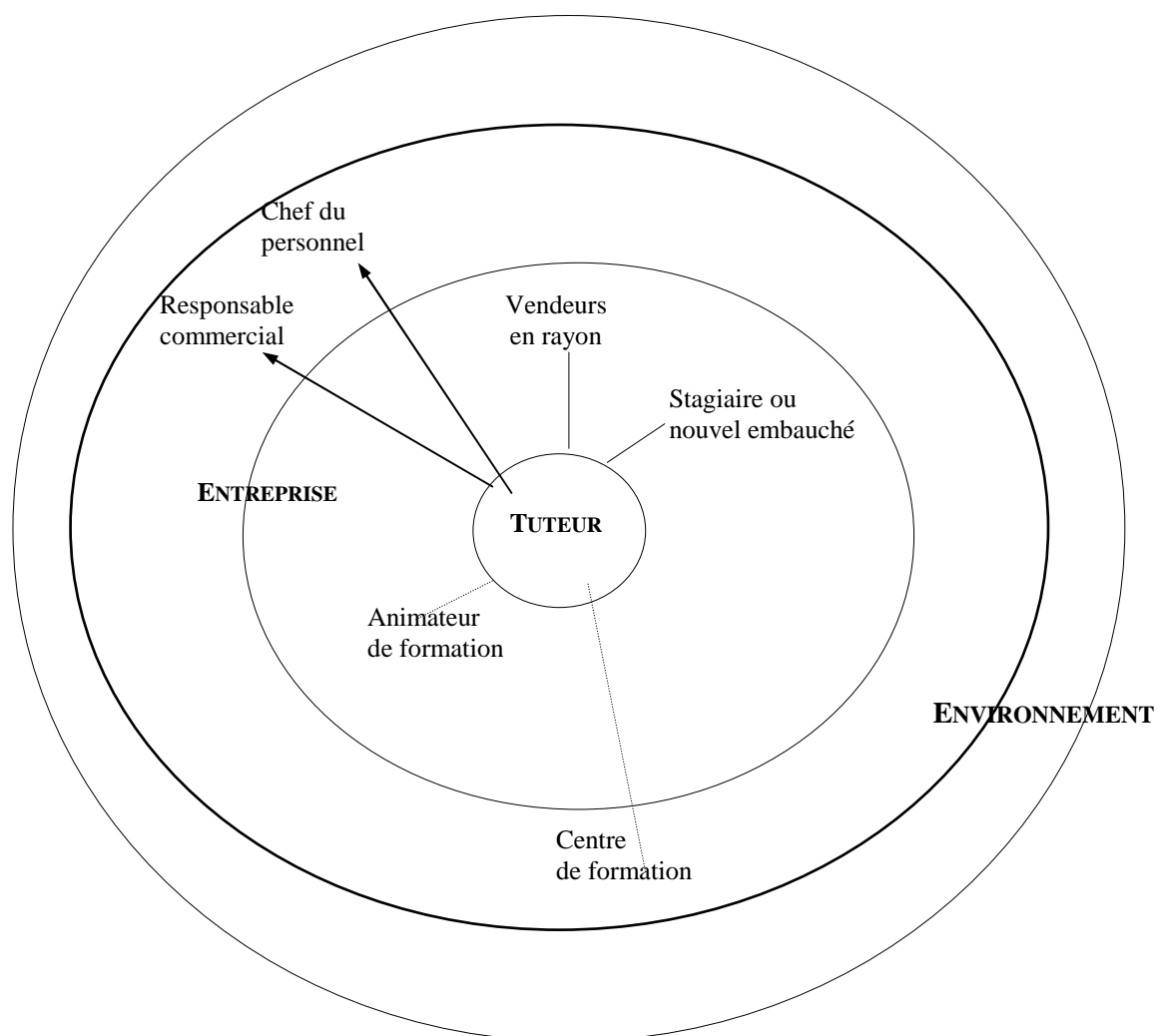
### **1. Finalité de l'activité**

- Assure l'accueil et le suivi des apprentis et des nouveaux embauchés
- Elabore et régule le parcours de formation
- Organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- Evalue l'apprentissage et donne son avis sur l'embauche définitive des nouveaux recrutés

### **2. Caractéristiques de la population**

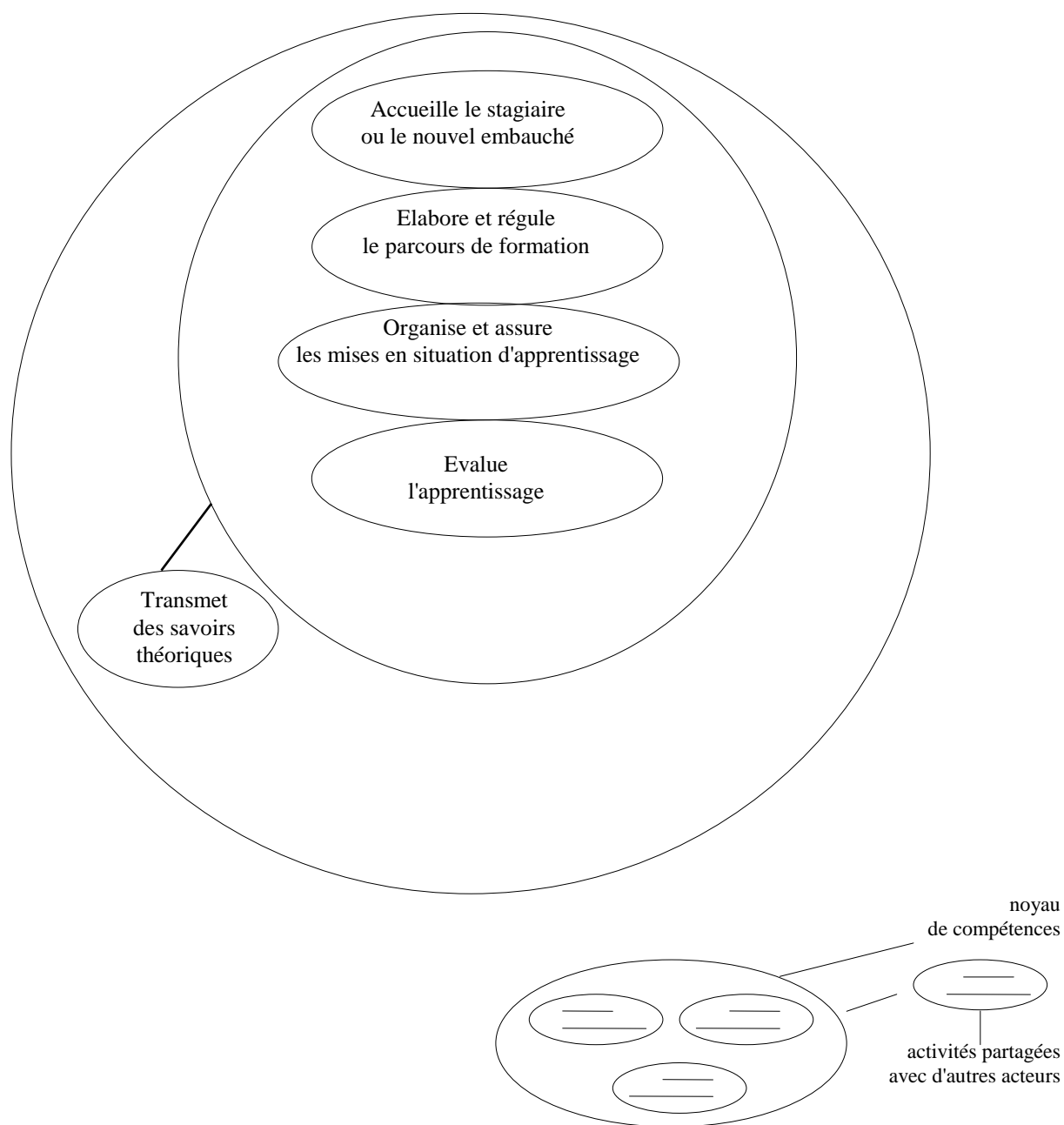
- Les tuteurs sont des chefs d'exploitation, de groupe ou de secteur, responsables d'un ou de plusieurs rayons pouvant compter jusqu'à 15 vendeurs.  
Ils assurent l'ensemble des activités susceptibles d'être confiées à un tuteur à l'exception de la transmission de savoirs théoriques à laquelle ils contribuent peu et qui ne représente au demeurant qu'une activité très marginale.
- Les mises en situation sont parfois réalisées avec l'appui des vendeurs, en rayon
- Ils accueillent soit des apprentis (CAP et Bac ProVente), soit de nouveaux vendeurs.
- Ceux d'entre eux qui alternent la fonction tutorale avec un apprenti et la fonction de formation d'un nouvel embauché considèrent qu'il n'existe pas de différence notable dans leurs activités au bénéfice de ces deux populations

### 3. Le système relationnel de base



#### 4. Référentiel d'activités du tuteur

- Accueille le stagiaire ou le nouvel embauché
- Elabore et régule le parcours de formation
- Organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- Evalue l'apprentissage
- Contribue à la transmission des savoirs théoriques



# **FICHE SIGNALÉTIQUE : TUTEUR EN ENTREPRISE DE SERVICE INFORMATIQUE**

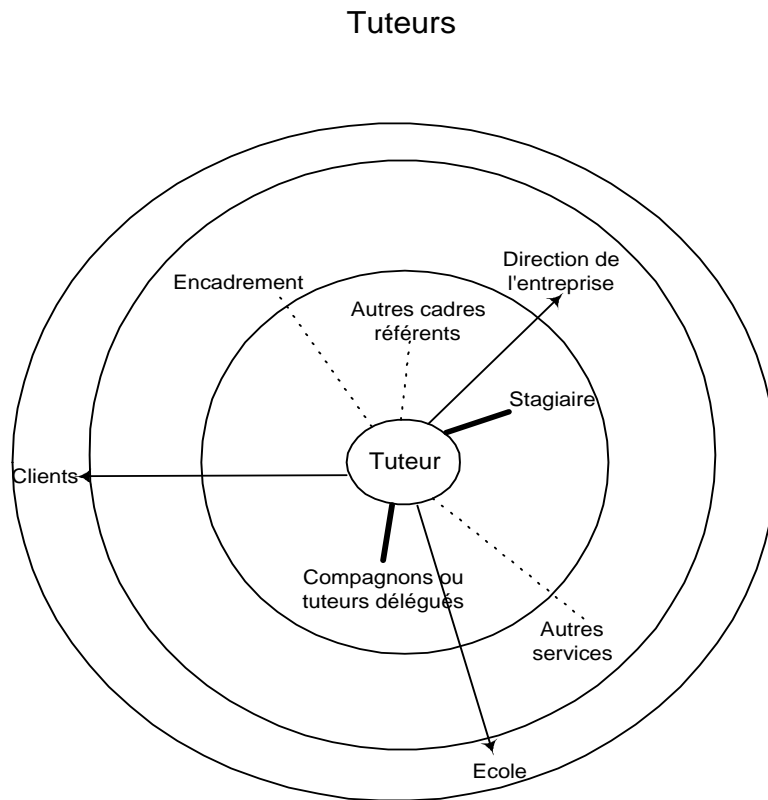
## **1. Finalité de l'activité**

- Assure l'accueil et le suivi des stagiaires
- Établit et régule le parcours de formation
- Anime et régule les relations pédagogiques
- Évalue l'apprentissage et donne son avis sur l'embauche définitive des nouveaux

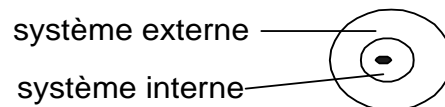
## **2. Caractéristiques de la population**

- Les tuteurs sont des cadres supérieurs de l'entreprise. Compte tenu de la taille de l'entreprise (environ cent personnes), ils sont proches du terrain, voire directement sur le même terrain que les stagiaires accueillis. La fonction tutorale est directement assurée par le tuteur, de la conception du parcours d'apprentissage en passant par la transmission de contenus pratiques en allant jusqu'à l'évaluation des apprentissages.
- Il existe néanmoins un système de délégation qui permet de confier le stagiaire à certains professionnels selon leur spécialité afin de fournir l'ensemble des situations de travail nécessaires pour faire l'ensemble du parcours prévu. Dans ce cas, il y a bien une réelle division du travail entre le tuteur, qui organise et conduit le parcours et le "compagnon" qui met en situation d'apprentissage
- Les stagiaires accueillis sont des stagiaires de l'enseignement supérieur : B.T.S. ou I.U.T.. Trois domaines d'activités sont concernés par l'apprentissage : la gestion, le commercial, le développement informatique.
- Les nouveaux embauchés ne suivent pas un parcours de formation comme les stagiaires car la politique de recrutement de l'entreprise vise des personnes déjà confirmées. Exceptionnellement, des stagiaires ont été embauchés, en CDI ou en remplacement temporaire, à l'issue de leurs études, en faisant directement référence à l'évaluation du comportement et des performances obtenues durant le stage.

### 3. Le système relationnel de base



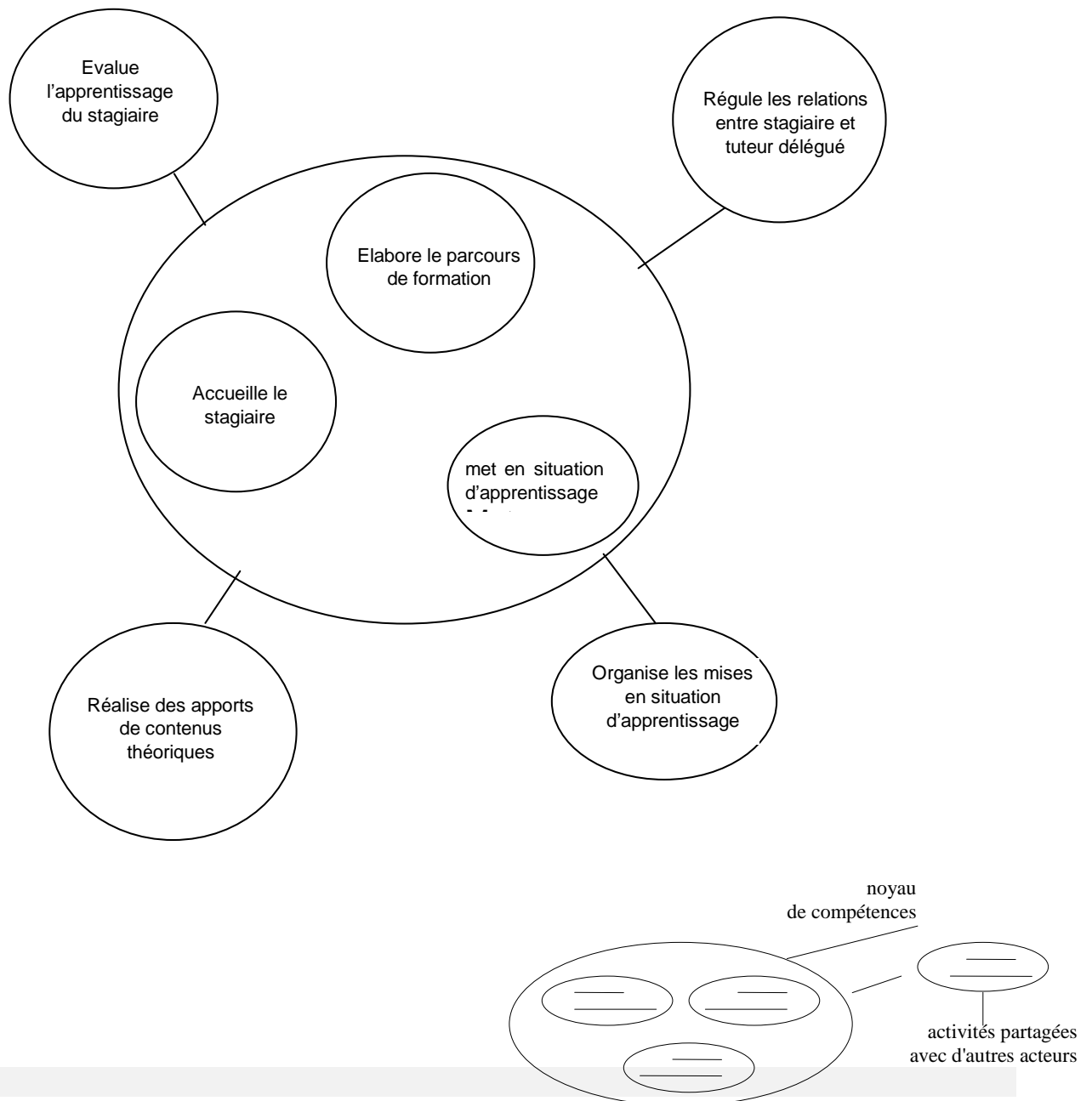
- ..... contacts ponctuels
- ← contacts fréquents
- contacts permanents



## Référentiel d'activités du tuteur

- Accueille le stagiaire
- Elabore les parcours de formation
- Réalise des apports de contenu théorique
- Organise les mises en situation d'apprentissage
- Met en situation d'apprentissage
- Régule les relations entre stagiaire et compagnon (parrain)
- Evalue l'apprentissage du stagiaire

### Articulation des compétences du tuteur



# **FICHE SIGNALETIQUE : TUTEUR EN ENTREPRISE DU BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS**

## **1. Finalité de l'activité**

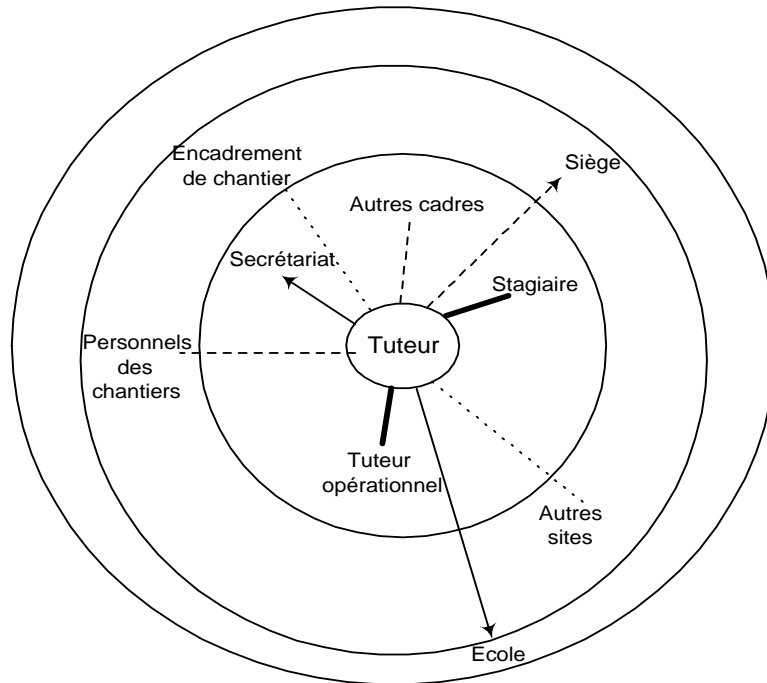
- Assure l'accueil et le suivi des stagiaires
- Établit et régule le parcours de formation
- Anime et régule les relations pédagogiques avec les “ parrains ”
- Évalue l'apprentissage et donne son avis sur l'embauche définitive des nouveaux

## **2. Caractéristiques de la population**

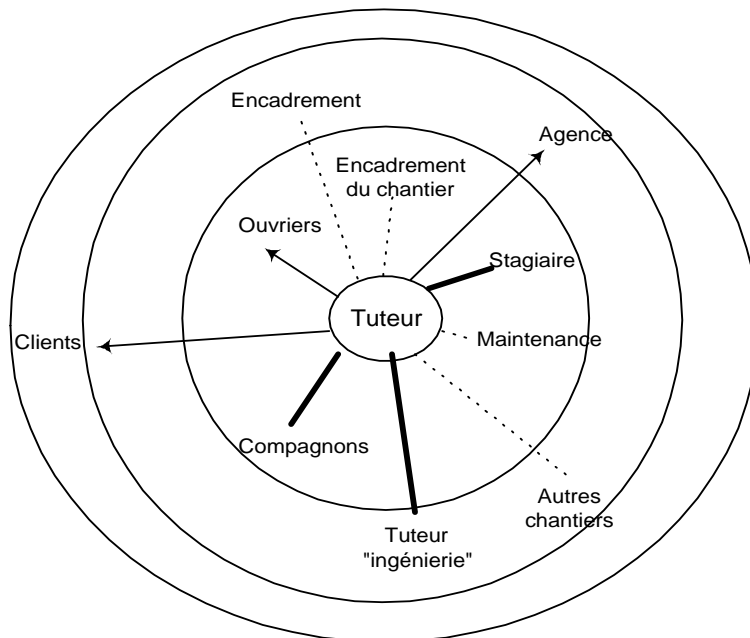
- Les tuteurs sont cadres opérationnels ou de direction, au sein d'une agence de l'entreprise qui est une des grandes compagnies de BTP en France. Il y a plusieurs niveaux de tutorat : un niveau d'ingénierie avec l'organisation du parcours, le choix du tuteur opérationnel (chef de chantier), puis, le choix de situations de travail en fonction de la progression pédagogique établie, et la mise en œuvre de l'apprentissage grâce à la conduite par des cadres intermédiaires sur les chantiers. En fait, le stagiaire passe par toutes les étapes du travail de chantier, de la manutention à l'élaboration des factures et les “ compagnons ” changent en fonction des tâches à explorer
- Il s'agit ici d'une réelle formation en alternance pour former des ingénieurs par l'apprentissage. De plus, les entreprises participant au dispositif embauche les ingénieurs à l'issue de leur formation, en fonction de l'appréciation qu'elles ont faites du déroulement du stage, en plus de l'obtention du diplôme.
- Pour donner une représentation plus précise du découpage des activités de tuteur, deux schémas d'articulation des compétences sont présentés : un pour le tuteur chargé de l'ingénierie du parcours et une pour le tuteur opérationnel.
- De même, il convient de distinguer les schémas relationnels selon le type de tuteur.

### 3. Le système relationnel de base

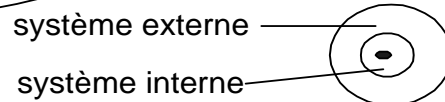
Tuteur chargé de l'ingénierie du parcours



Tuteur Chef de chantier



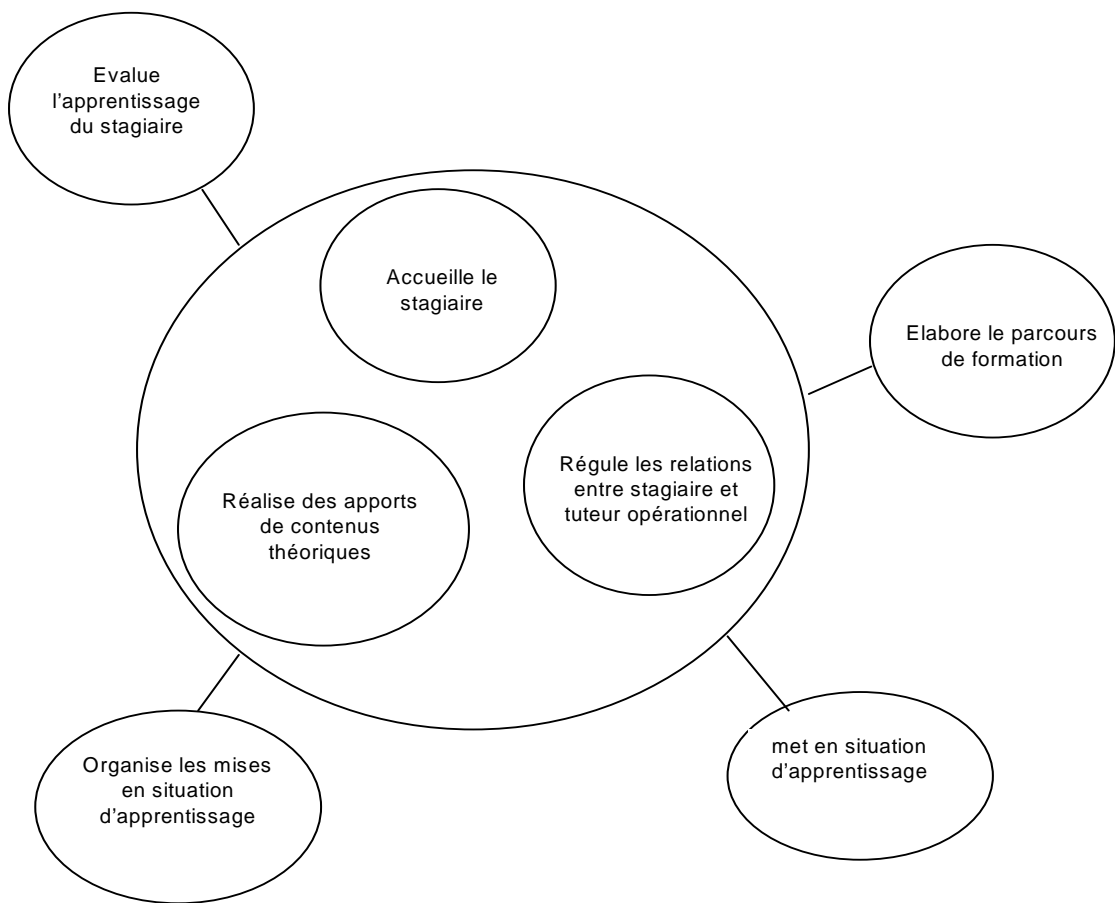
- ..... contacts ponctuels
- ← contacts fréquents
- contacts permanents



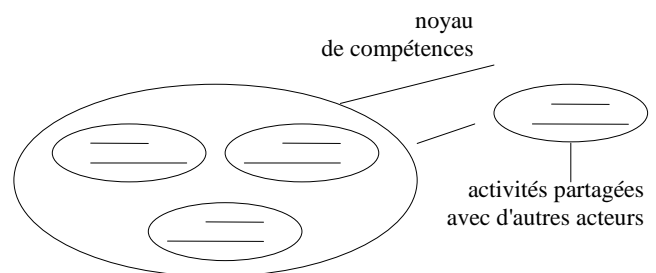
## Référentiel d'activités du tuteur

- Accueille le stagiaire
- Elabore les parcours de formation
- Réalise des apports de contenu théorique
- Organise les mises en situation d'apprentissage
- Met en situation d'apprentissage
- Régule les relations entre stagiaire et compagnon (parrain)
- Evalue l'apprentissage du stagiaire

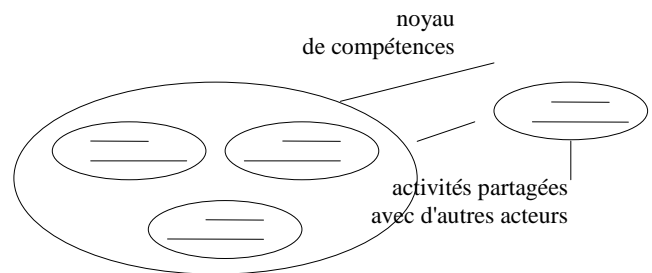
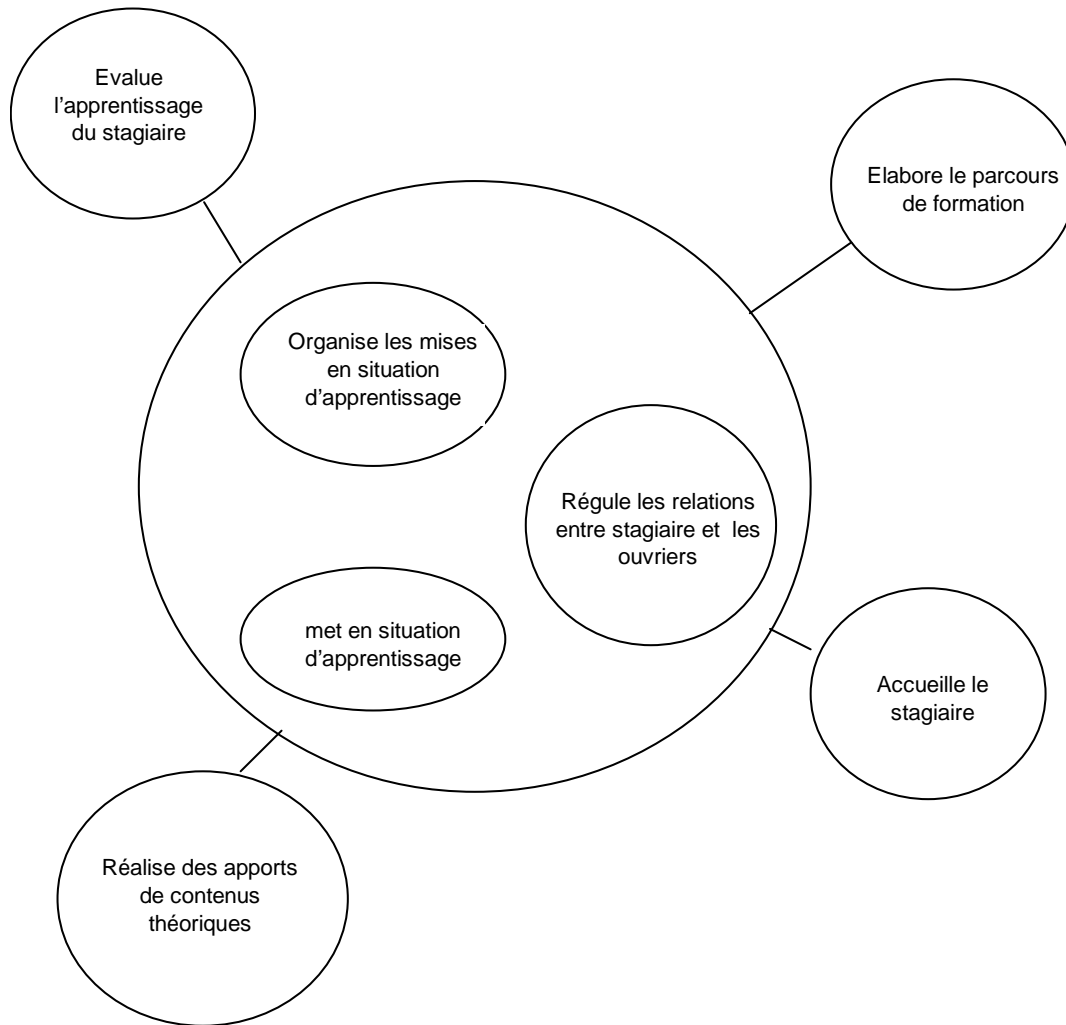
### Articulation des compétences du tuteur chargé de l'ingénierie



•



## Articulation des compétences du tuteur opérationnel



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

# **LE REFERENTIEL D'ACTIVITES DU TUTEUR D'ENTREPRISE**

- Accueille le stagiaire
- Elabore le parcours de formation
- Organise et assure les mises en situation d'apprentissage
- Réalise des apports de contenu théorique
- Régule les relations entre stagiaire et tuteur assurant les mises en situation
- Evalue l'apprentissage du stagiaire

**LE REFERENTIEL  
DE COMPETENCES  
DU TUTEUR D'ENTREPRISE**



## Accueille le stagiaire

<b>Savoir théorique ou Connaissances</b>		<b>Savoir pratique ou Expérience</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise et le domaine technique</li> <li>- principes de l'alternance</li> <li>- psychopédagogie</li> <li>- ingénierie de formation</li> <li>- didactique des contenus</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> <li>- droit du travail</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fréquentation des acteurs de l'entreprise</li> <li>- Estimation des capacités d'apprentissage et du degré de motivation des stagiaires</li> <li>- transmission de consignes, d'explications</li> <li>- face-à-face pédagogique</li> <li>- relation avec les centres de formation</li> </ul>	
(1) A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission		(1)A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante	
<b>Savoir procédural ou Techniques</b>		<b>Savoir-faire</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise</i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liste des objectifs de formation</li> <li>- typologie des publics</li> <li>- planning de l'activité</li> <li>- liste des interlocuteurs</li> <li>- plan de l'entreprise ou d'une de ses composantes</li> <li>- liste des situations de travail à rencontrer et de leurs caractéristiques</li> <li>- modèle de présentation de dispositifs de formation</li> <li>-canevas d'entretien d'accueil</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- présenter l'information oralement</li> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- utiliser des supports pédagogiques</li> </ul>	
(1) R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation		(1)R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique	

(1) Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

<b>Elabore les parcours de formation</b>			
<b>Savoir théorique ou Connaissances</b>		<b>Savoir pratique ou Expérience</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise et le domaine technique</li> <li>- ingénierie de formation, ingénierie pédagogique</li> <li>- didactique des contenus</li> <li>- principes de l'alternance</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> <li>- psychopédagogie</li> <li>- organisation de l'entreprise, de l'atelier</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fréquentation des acteurs</li> <li>- estimation des capacités des personnels de l'entreprise à assurer un tutorat</li> <li>- estimation des capacités d'apprentissage des "stagiaires"</li> <li>- face-à-face pédagogique</li> <li>- management des contraintes d'organisation</li> <li>- relation avec les centres de formation</li> </ul>	
<small>(1) A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission</small>		<small>(1) A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante</small>	
<b>Savoir procédural ou Techniques</b>		<b>Savoir-faire</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise</i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
(1)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- typologie d'objectifs de formation</li> <li>- typologie des modes d'apprentissage</li> <li>- archétypes de situations pédagogiques</li> <li>- référentiel des compétences</li> <li>- modèle de présentation de dispositifs de formation</li> <li>- techniques d'ordonnement</li> <li>- liste des acteurs</li> <li>- inventaire des contraintes et ressources internes et externes</li> <li>- typologie des stagiaires</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- recueillir les données</li> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- traiter et interpréter des données</li> <li>- observer le travail</li> <li>- comparer des informations</li> </ul>	
<small>(1) R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation</small>		<small>(1) R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique</small>	

(1) Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

<b>Organise et assure les mises en situation d'apprentissage</b>			
<b>Savoir théorique ou Connaissances</b>		<b>Savoir pratique ou Expérience</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance du domaine technique</li> <li>- ingénierie de formation et ingénierie pédagogique</li> <li>- didactique de l'activité</li> <li>- principes de l'alternance</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> <li>- théorie de la communication</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- estimation de l'implication des acteurs</li> <li>- estimation des capacités d'apprentissage</li> <li>- fréquentation des acteurs</li> <li>- face à face pédagogique</li> <li>- conduite d'entretien</li> <li>- apprentissage sur le tas</li> </ul>	
<sup>(1)</sup> A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission		<sup>(1)</sup> A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante	
<b>Savoir procédural ou Techniques</b>		<b>Savoir-faire</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise</i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<sup>(1)</sup>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- grille d'analyse et de hiérarchisation des activités</li> <li>- plan de déroulement de la formation</li> <li>- typologie des situations d'apprentissage</li> <li>- grille d'ordonnancement des activités</li> <li>- caractéristiques des situations pédagogiques</li> <li>- référentiel de compétences</li> <li>- liste des savoirs agis par activité</li> <li>- techniques pédagogiques</li> <li>- liste des difficultés et dysfonctionnements courants</li> <li>- tableau d'objectifs d'apprentissage par situation de travail</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- présenter l'information</li> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- démontrer, argumenter</li> <li>- utiliser les machines, les outils du poste de travail</li> <li>- observer l'activité</li> <li>- formaliser des informations</li> <li>- transmettre des consignes, des décisions</li> </ul>	
<sup>(1)</sup> R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation		<sup>(1)</sup> R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique	

<sup>(1)</sup> Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

<b>Régule les relations entre stagiaire et tuteur assurant les mises en situation et/ou réalisant des apports de contenu théorique</b>			
<p style="text-align: center;"><b>Savoir théorique ou Connaissances</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenu</i> <span style="float: right;"><i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i></span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ingénierie de formation</li> <li>- ingénierie pédagogique</li> <li>- éléments de psychologie, de dynamique de groupe</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> <li>- théorie de la communication</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Savoir pratique ou Expérience</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenu</i> <span style="float: right;"><i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i></span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion de conflits</li> <li>- travail en groupe</li> <li>- fréquentation des acteurs</li> <li>- estimation de l'implication des acteurs</li> <li>- face à face pédagogique</li> <li>- conduite d'entretien</li> </ul>	
<small>(1) A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission</small>		<small>(1) A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante</small>	
<p style="text-align: center;"><b>Savoir procédural ou Techniques</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenu</i> <span style="float: right;"><i>Degré de maîtrise</i></span></p> <p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- résolution de problèmes</li> <li>- plan de déroulement de la formation</li> <li>- typologie des modes d'apprentissage</li> <li>- procédure de négociation</li> <li>- caractéristiques des situations pédagogiques</li> <li>- typologie des comportements</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Savoir-faire</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Contenu</i> <span style="float: right;"><i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i></span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recueillir l'information</li> <li>- prendre la parole</li> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- argumenter</li> <li>- synthétiser l'information</li> <li>- transmettre des consignes, des décisions</li> </ul>	
<small>(1) R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation</small>		<small>(1) R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique</small>	

(1) Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

### Evalue l'apprentissage des stagiaires

<b>Savoir théorique ou Connaissances</b>		<b>Savoir pratique ou Expérience</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance du domaine technique</li> <li>- ingénierie de formation, ingénierie pédagogique</li> <li>- principes de l'évaluation</li> <li>- principes de l'alternance</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fréquentation des acteurs</li> <li>- estimation des performances</li> <li>- face-à-face pédagogique</li> <li>- management d'équipe</li> </ul>	
<small>(1) A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission</small>		<small>(1) A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante</small>	
<b>Savoir procédural ou Techniques</b>		<b>Savoir-faire</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise</i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liste des indicateurs</li> <li>- typologie des modes d'apprentissage</li> <li>- référentiel des compétences</li> <li>- grilles d'entretien d'évaluation</li> <li>- analyse de contenu</li> <li>- tableau d'objectifs d'apprentissage par situation de travail</li> <li>- grille d'observation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- recueillir les données à mesurer</li> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- remplir les documents d'évaluation</li> <li>- rendre compte</li> <li>- transmettre des consignes</li> <li>- conduire un entretien</li> <li>- comparer des informations</li> </ul>	
<small>(1) R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation</small>		<small>(1)R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique</small>	

(1) Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

<b>Réalise des apports de contenu théorique</b>			
<b>Savoir théorique ou Connaissances</b>		<b>Savoir pratique ou Expérience</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de connaissance<sup>(1)</sup></i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance du domaine technique</li> <li>- ingénierie pédagogique</li> <li>- didactique des contenus</li> <li>- théorie de l'apprentissage</li> <li>- psychopédagogie</li> <li>- modèle de fonctionnement des compétences</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fréquentation des publics en formation</li> <li>- estimation de la difficulté des contenus</li> <li>- estimation des capacités d'apprentissage des stagiaires</li> <li>- transmission de consignes, d'explications</li> <li>- management des contraintes d'organisation</li> </ul>	
<small>(1) A = aucune connaissance, N = notions, F = formalisation, P = prise de position, T = transmission</small>		<small>(1)A= aucune, V = déjà vu faire, F = déjà fait, R= pratique régulière, C = pratique constante</small>	
<b>Savoir procédural ou Techniques</b>		<b>Savoir-faire</b>	
<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise</i>	<i>Contenu</i>	<i>Degré de maîtrise<sup>(1)</sup></i>
<p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liste des objectifs de formation</li> <li>- typologie des publics</li> <li>- référentiel des compétences</li> <li>- modèle de présentation de dispositifs de formation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- écouter, reformuler</li> <li>- présenter l'information</li> <li>- utiliser des supports pédagogiques</li> <li>- démontrer, argumenter</li> </ul>	
<small>(1) R = rien, A = application, M = modification, C = création, G = généralisation</small>		<small>(1)R = rien, I = imitation/reproduction, P = exécution de pas de procédure, E = exécution d'ensembles de procédure, A = exécution automatique</small>	

(1) Le degré de connaissance ou de maîtrise des savoirs est à apprécier lors de l'analyse préalable à la construction du dispositif de formation de tuteurs (Cf. page 35).

## **QUELQUES CONSEILS EN MATIERE D'INGENIERIE DE FORMATION DE TUTEURS**

- **Analyser la situation**

Cette analyse porte sur des données relatives aux tuteurs, aux entreprises qui les emploient, aux "stagiaires" ainsi qu'aux organismes qui contribuent à la formation.

Ces données concernent essentiellement

- les activités des tuteurs, ou données techniques
- les relations que les tuteurs entretiennent avec les autres acteurs, internes et externes, à l'occasion de leurs activités, ou données relationnelles
- l'importance de ces activités pour l'entreprise, ou données sur leur dimension stratégique
- les caractéristiques générales de la population de tuteurs, ou données démographiques.

Elles peuvent être recueillies selon des modalités diverses (l'entretien, le questionnaire, l'observation).

A titre indicatif nous citerons

- pour l'entreprise : son secteur d'activité, son type de process, sa politique de tutorat, le devenir des stagiaires, l'investissement financier et en temps qu'elle est prête à consentir pour la formation de tuteurs, les contraintes à prendre en compte (calendrier, horaires ...), etc.
- pour le tuteur : sa place dans l'organisation, son niveau de responsabilité, sa fonction, son cursus de formation, son expérience de tuteur, voire de formateur, ses activités actuelles de tuteur, sa disponibilité, sa motivation, la répartition des activités liées à l'exercice de la fonction tutorale, les caractéristiques des stagiaires accueillis (statut, expérience, motivations ...) etc.
- pour les organismes de formation : la formation, le diplôme préparé, les objectifs du stage en entreprise, l'encadrement ou la supervision du stage, le mode d'exploitation du stage au sein de l'organisme, la prise en compte des acquis du stage dans l'évaluation et la validation par l'organisme, la relation entre le tuteur et l'organisme, etc.

- **Formaliser un diagnostic et se prononcer sur l'opportunité et la pertinence d'une formation**

Ce diagnostic, qui est l'aboutissement du travail d'analyse, porte sur

- le différentiel de compétences apprécié au regard du référentiel d'activités et de compétences (quels types de savoir, quels savoirs, à quel niveau de maîtrise pour quelle compétence ?)
- les caractéristiques des tuteurs (aspects démographiques, psychosociologiques, attitudes à l'égard de la formation ...)
- les contraintes et les ressources (durée, coût, rythme de formation, moyens pédagogiques à disposition ...)

Les résultats de ce diagnostic sont déterminants pour l'appréciation de l'opportunité et de la pertinence d'une formation :

- La formation est-elle une réponse adéquate ?

L'importance et la nature du différentiel de compétences, compte tenu des activités effectivement prises en charge par les tuteurs, peuvent conduire le formateur à juger inadéquate la "solution formation"

- La formation est-elle opportune ?  
La réponse formation peut être adéquate tout en étant inopportune.

Le choix du moment de la formation importe. En l'occurrence, pour les tuteurs, le synchronisme des moments de formation et de réalisation des activités est le cas le plus favorable. Le formateur peut être ainsi appelé à surseoir à la construction et à la mise en œuvre d'un dispositif de formation.

- La faisabilité de la formation est-elle avérée ?  
Dans ce domaine la décision résulte en particulier de la mise en relation du différentiel de compétences, des caractéristiques de la population et des contraintes et ressources qui auront été identifiées.

- **Construire le dispositif de formation,**  
dans le cas où la formation est opportune, envisageable et constitue bien une réponse adéquate

En matière de construction d'un dispositif de formation de tuteurs nos conseils porteront essentiellement sur la définition des objectifs et l'élaboration de la stratégie de formation.

- La définition des objectifs de formation  
Les objectifs de formation sont l'expression du différentiel de compétences.  
Il s'agit ainsi des savoirs à acquérir rapportés aux activités professionnelles.

Il s'agit aussi du niveau de maîtrise de ces savoirs, du niveau à atteindre au regard du niveau initial, déjà acquis.

Cette définition suppose un approfondissement du référentiel fondé autant que faire se peut sur l'analyse de la situation.

- L'élaboration de la stratégie de formation  
L'élaboration de la stratégie consiste à identifier et retenir les voies et les moyens propres à satisfaire aux objectifs de formation en respectant les contraintes fixées.  
Le cœur de la stratégie conjugue généralement des modes de formation différents, dont chacun est adapté à l'acquisition de savoirs particuliers et dont la combinaison est de nature à développer les compétences visées.

En prenant appui sur la typologie des savoirs sur laquelle repose la construction du référentiel d'activités et de compétences du tuteur, nous présenterons quelques remarques sur le rapprochement entre les modes de formation et les savoirs :

- L'acquisition de savoirs théoriques et des connaissances s'opère de manière dominante sous le mode du cours magistral, véritable archétype pédagogique. Cependant l'autodidaxie (à travers la lecture, par exemple), la participation à un groupe d'étude, le préceptorat ou cours particulier constituent d'autres modes qu'il ne faut pas négliger.
- L'acquisition de savoir-faire ne peut être envisagée que dans l'action même si le savoir procédural qui le sous-tend peut s'acquérir "en salle". Mais même dans ce cas il convient de prévoir des simulations d'activités professionnelles, car seule l'action permet de s'assurer de son acquisition.
- Quant au savoir pratique ou savoir d'expérience, il ne peut s'acquérir que dans l'action, en situation professionnelle. "L'extraction" de ce savoir, enjeu important pour les entreprises et les salariés, modifierait son statut. Formalisé, ce savoir est un savoir procédural.  
Afin de s'assurer de l'appropriation de ces savoirs pratiques résultant de l'expérience, on organisera des mises en situation, des simulations ou, mieux encore, on observera si possible l'activité professionnelle, en situation de travail.

Au regard du contenu du référentiel, le dispositif de formation de tuteurs, sur le plan de la stratégie de formation, peut s'appuyer sur l'ensemble des modes de formation reconnus.

En faisant abstraction des contraintes auxquelles elle est assujettie, cette stratégie est ouverte à toutes les innovations pédagogiques des formateurs.

Cette stratégie doit toutefois obéir à deux règles :

- satisfaire au principe pédagogique de l'alternance.  
"Apprendre le tutorat en salle" n'aurait aucun sens, ou serait une véritable gageure, au regard du contenu des compétences.

Articuler la pratique et la théorie est un impératif.

- Les savoirs formalisés (savoirs théoriques, procéduraux) doivent être rapprochés de l'activité, pour des raisons qui tiennent à la construction des compétences.  
Susciter la mobilisation de ces contenus de formation dans un contexte proche des conditions de réalisation des compétences est une exigence.  
En d'autres termes le formateur doit autant que possible susciter et s'assurer de la réalité de la mobilisation et de l'articulation adéquate de ces savoirs formalisés dans l'activité, c'est-à-dire dans la compétence en situation.

- **Citons un exemple de parcours possible**

Compte tenu des profils différents selon les entreprises, les statuts des stagiaires, l'organisation interne des circuits d'apprentissage, le niveau de formation, etc., il ne peut pas exister un parcours de formation pour tuteur mais plusieurs.

L'articulation des différents parcours possibles pourrait être la suivante :

### **Tronc commun**

- Analyse des compétences
- Théories de l'apprentissage
- Principes pédagogiques

### **Option 1 : ingénierie de l'alternance**

- Ingénierie de formation, conduite de projet
- Ordonnancement, suivi
- Evaluation finale

### **Option 2 : pédagogie de l'alternance**

- Théories de l'apprentissage
- Ingénierie pédagogique
- Evaluation des apprentissages
- Didactique professionnelle

### **Option 3 : fonction tutorale**

- Option 1 + option 2
- Encadrement du tutorat et de l'apprentissage
  
- Relation avec les écoles ou organismes de formation

# **A N N E X E**

# *Canevas des entretiens avec les tuteurs*

## **1 La présentation de l'entretien**

- Le contexte, l'objet et les modalités de l'enquête
- Les conditions de réalisation de l'entretien
  - la durée
  - l'enregistrement
  - l'anonymat et la discrétion

## **2 L'activité**

- Les tâches principales
  - ➔ Pouvez-vous nous décrire votre travail actuel, en tant que tuteur ?
  - ➔ Expliquez à un "collègue" ce que vous faites
- Les techniques et matériaux utilisés, tâche par tâche
  - ➔ Sur quels documents, méthodes, techniques vous appuyez-vous ?
- Les tâches qui se situent à la limite de la compétence de l'emploi (➔ situations seuils)
  - ➔ Parmi ces tâches, y en a-t-il à vos yeux qui ne relèvent pas de vos attributions en tant que tuteur ? Lesquelles ?

### **3 Les procédures mises en œuvre**

- La préparation, la réalisation, le contrôle, tâche par tâche
- Les difficultés et les points sensibles (→ situations critiques)
- Les relations avec les pairs, la hiérarchie, l'extérieur : par tâche, objet et moyens utilisés (notes, lettres, téléphone, rencontres ...)

### **4 L'appréhension du rôle joué**

- La conception du rôle
- L'importance du rôle

### **5 La clôture de l'entretien**

- Les besoins de formation
- Clôture

- Comment faites-vous ?
- Quels sont les principaux problèmes à résoudre
- Que faites-vous en cas de pépin ?
- Quelles sont les fonctions de vos interlocuteurs et l'objet de la relation avec chacun d'entre eux, pour ce qui concerne le tutorat ?
- Quelles sont les évolutions passées, souhaitées, redoutées de votre activité ?
- Combien de temps faut-il pour qu'un débutant maîtrise votre fonction de tuteur ?
- Dans quels domaines souhaiteriez-vous acquérir plus de compétences ?
- Avez-vous d'autres choses à dire ou des questions à nous poser ?