

Boîte à outils du Tutorat d'intégration

Janvier 2026

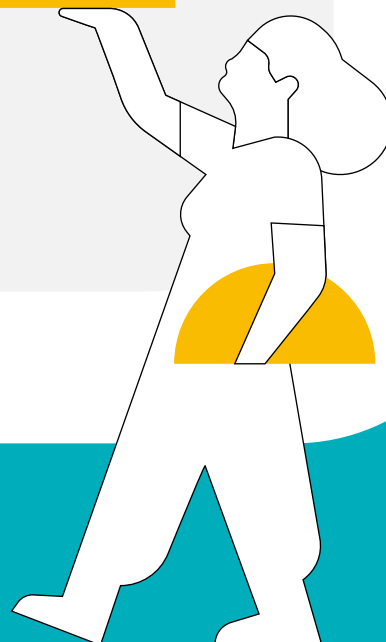
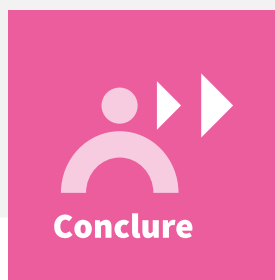
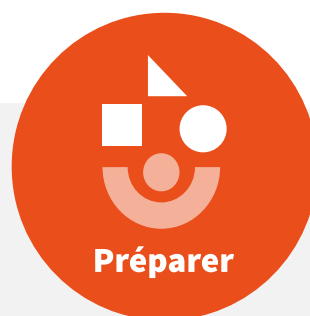
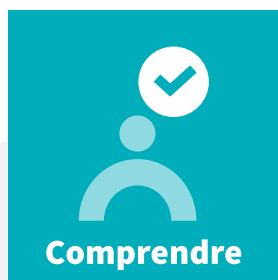
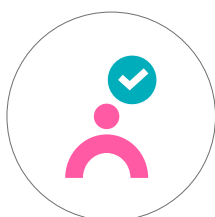


Table des matières

Avant-propos des Fonds MAE et ASSS

Avant-propos du CERSO

FICHE CADRE. Le tutorat : un projet institutionnel avec différentes étapes-clés



1. COMPRENDRE

F1 : Décrire les missions et les acteurs au sein du tutorat

F2 : Moi personne tutrice ?

F3 : Être personne tutrice, c'est accompagner



2. PRÉPARER

F4 : Préparer l'équipe et l'institution au tutorat et accompagner les préoccupations à propos du changement

F5 : Moi, personne tutrice ! Se préparer à la mission

F6 : Avant de se lancer – quelques points de vigilance...

F7 : La ligne du temps du tutorat : sélectionner, préparer et organiser les informations et compétences à transmettre



3. ACCUEILLIR

F8 : Donner des repères à la personne tutorée

F9 : Clarifier les attentes de chacun

F10 : Situer la personne tutorée par rapport aux compétences attendues, sans oublier de valoriser ses compétences transversales



4. ACCOMPAGNER

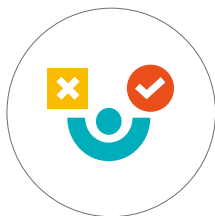
F11 : Transmettre et favoriser les apprentissages : un processus

F12 : Quelles méthodes pour apprendre ?

F13 : Accompagner par l'observation

F14 : Cadrer avec bienveillance, encourager

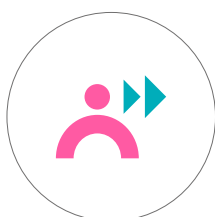
F15 : Mener un entretien de tutorat



5. ÉVALUER

F16 : Bilan d'évolution de la personne tutorée : réaliser l'évaluation formative et l'auto-évaluation

F17 : Évaluer de façon continue le tutorat mis en place pour la personne tutorée



6. CONCLURE

F18 : Le tutorat, et après ?

F19 : Après un cycle de tutorat : quel bilan et quelles perspectives ?

Avant-propos des Fonds MAE et ASSS : pourquoi et comment soutenir le tutorat?

Petit historique

Depuis le début des années 2000, l'intérêt pour le tutorat en milieu professionnel au sein du secteur non marchand se manifeste notamment avec des études menées par Bernard De Backer pour le secteur de l'enfance¹. Les types de tutorat étudiés étaient : le tutorat d'insertion socioprofessionnelle (de personnes non qualifiées), le tutorat de formation (accueil de stagiaires) ainsi que le tutorat d'intégration (de personnes qualifiées). Les études montrent l'intérêt pour cette « pratique pédagogique à double effet », tant sur les personnes tutorées que sur les personnes tutrices (et aussi sur l'institution), selon la formule de Comenius « qui enseigne aux autres s'inscrit lui-même ». Une responsable d'institution faisait par exemple remarquer qu'« arriver, avec les missions de tuteur, à donner un rôle et une fonction à des personnes qui sont depuis longtemps dans des pratiques professionnelles, aide aussi ces personnes, les tuteurs, à développer une réflexion et un recul par rapport à leur pratique. En tant qu'employeur, moi j'y gagne sur les deux tableaux »²

A partir de 2005, le Fonds MAE a mis en œuvre des actions en faveur du tutorat via la conception et l'organisation de modules de formation au tutorat avec l'Enseignement pour adultes combinés avec une embauche compensatoire pour le suivi de formation.

Lors de la mise en place du dispositif emploi-jeune en 2010 au sein du secteur extra-scolaire (et jusqu'à la fin du dispositif en 2021), le Fonds MAE a demandé aux institutions bénéficiaires d'instituer un tutorat au bénéfice des jeunes engagées.

A partir de 2014, suite à l'arrêté royal concernant les groupes à risques (AR du 19 février 2013), de nombreuses initiatives ont été prises dans différents secteurs en faveur du tutorat.

Un titre intersectoriel de compétences de tutorat¹⁴ a été défini avec les compétences-clés suivantes : accueillir, accompagner, assurer la formation pratique, assurer l'évaluation et le suivi de l'apprentissage.

Le tutorat a été alors considéré par les Fonds MAE, ASSS et ISAJH comme un dispositif permettant d'atteindre l'ensemble des groupes cibles mentionnées dans l'arrêté royal. Soit comme personnes tutorées bénéficiaires de l'accompagnement tutoral (personnes sans emploi et durant leur première année chez l'employeur, personnes en situation de handicap ou d'invalidité, jeunes de moins de 26 ans). Soit comme personnes tutrices (personnes salariées d'au moins 40 ans), dont on reconnaît et valorise l'expérience acquise en leur confiant une mission d'accompagnement tutoral.

De 2014 à 2016, ces Fonds ont développé plusieurs actions-pilotes en faveur du tutorat, principalement en faveur des jeunes. Suite à l'évaluation de ces actions, les bonnes pratiques qui en ont émergé ont alimenté le site tutorats.org mis en ligne à partir de 2019  qui met à disposition un ensemble de ressources pour répondre aux défis du tutorat et faciliter sa mise en œuvre : études, outils, témoignages, webinaires, ateliers, interventions, formations...

Soutiens actuels concernant le tutorat

Dans le cadre des plans d'actions 2025-2028, les soutiens des Fonds ASSS et MAE en faveur du tutorat ont été confirmés et élargis à toute personne stagiaire, nouvellement engagée ou en réintégration quel que soit son âge.

¹ Voir sur <https://tutorats.org/publications-1>

² Bernard De Backer, *le tutorat en milieu de travail*, APEF asbl, 2004, page 24.

³ <https://www.cvdc.be/metiers/tuteurice-en-entreprise-67>

Comment?

- › Via l'octroi de financement (bourses) :
 - Bourse Alternance (Fonds MAE) : financement d'une partie du coût salarial des jeunes
 - Bourse Intégration : financement du temps dédié à la mission d'intégration de personnes nouvellement engagées (ou en réintégration)
 - Bourse Stagiaire : financement du temps dédié à la mission d'accueil des stagiaires
 - Bourse Validation : financement d'une prime en cas de participation à la validation des compétences de tutorat
- › Via des outils mis à disposition : Introduction au tutorat « Guide pour le tutorat », Outil pour le tutorat de stagiaires « Repères pour un tutorat organisé », « Guide pédagogique pour accompagner les jeunes en formation en alternance » et la présente « Boîte à outils pour le tutorat d'intégration ».
- › Via des formations au tutorat notamment au sein du catalogue FormAction
- › Via des webinaires de sensibilisation et des ateliers d'échanges de pratiques
- › Via des interventions et des accompagnements collectifs

Enjeux et conditions du tutorat d'intégration

Les enjeux de l'arrivée d'une nouvelle personne en milieu concernant tant la nouvelle personne en intégration que l'équipe. Faire ses premiers pas dans un nouvel environnement peut être déstabilisant et stressant car on fait face à l'inconnu des règles du jeu et de ce qui est attendu.

Le tutorat vise à faciliter l'intégration, l'appropriation des codes et de la culture de l'institution, la prise de fonction et l'évolution progressive de la personne nouvellement engagée pour qu'elle puisse pleinement trouver et prendre leur place dans le nouvel environnement professionnel.

Pour l'équipe, l'accueil d'une nouvelle personne peut être l'occasion de questionner le projet institutionnel et de revisiter le sens des pratiques. La mise en place d'un tutorat d'intégration contribue à maintenir une cohérence des pratiques tout en s'ouvrant au regard neuf apporté par la nouvelle personne.

Pour exercer valablement une mission de tutorat, la personne tutrice doit avoir une expérience et des compétences professionnelles avérées et la motivation à s'investir dans le tutorat. Elle doit aussi être officiellement mandatée par l'institution (de préférence via un avenant au contrat de travail), soutenue par l'équipe et disposer des compétences d'accompagnement tutoral et du temps nécessaire.

Pourquoi une nouvelle édition d'une boîte à outils ?

La précédente édition de la boîte à outils (2015) a été construite à partir du dispositif emploi-jeune qui permettait à des jeunes de 18 à 30 ans de s'insérer dans l'emploi au sein du secteur extrascolaire, de se qualifier progressivement vers un certificat de qualification et le CESS et ensuite de viser un emploi durable et qualifié. Cette boîte à outils visait donc essentiellement le tutorat d'intégration et d'insertion (comportant une articulation entre emploi et formation) au sein du secteur MAE extrascolaire.

La nouvelle édition s'est élargie au secteur MAE petite enfance et au secteur ASSS et s'est focalisée sur le tutorat d'intégration. En ce qui concerne le tutorat d'insertion, un autre outil a vu le jour en 2025 concernant le tutorat en lien avec la formation en alternance auprès de secteurs liés aux asbl APEF et FeBi.

François Willemot
APEF asbl

Avant-propos du CERSO

L'importance de l'accueil

«Accueillir est un acte relationnel, c'est une rencontre. C'est être disponible, tisser des liens de confiance, respecter» (Boyer, 2013, p. 108).

Le rôle de la personne tutrice ne s'improvise pas. Il s'apprend et se réfléchit en équipe... C'est pourquoi il a semblé nécessaire aux Fonds MAE et ASSS de proposer une boîte à outils regroupant certaines balises et bonnes pratiques en matière de tutorat. La mise en place d'un processus de tutorat est un enjeu majeur pour garantir un accueil de qualité, gage à la fois du développement professionnel de la personne tutorée, mais également de la réduction du stress lié à l'arrivée dans un nouveau contexte de travail et de son maintien dans ce même environnement.

Les chiffres à cet égard sont assez éloquents :

« Les employés qui ont bénéficié d'un programme d'accueil efficace sont 69% plus susceptibles de rester trois ans dans leur entreprise » (Lança, 2024)

« Les employés bénéficiant de programmes d'accueil plus longs atteignent leur premier accomplissement 34 fois plus rapidement » (Lança, 2024),

« 12% des employés sont tout à fait d'accord pour dire que leur organisation fait un excellent travail quant à l'accueil des nouveaux employés » (Wigert & Pendell, 2019).

Une mise à jour nécessaire, sur base d'un travail déjà conséquent

En 2015, deux membres du CERSO, Catherine Fiasse et Paul Lodewick, créaient une boîte à outils pour le fonds MAE, et destinée non seulement au tutorat d'insertion, mais aussi du tutorat d'intégration qui concerne des jeunes déjà qualifiés durant leur première année chez un employeur. Depuis, le contexte a changé, et ce sont cette fois deux Fonds – MAE et ASSS – qui souhaitent mettre à jour les outils précédents.

Pour ce faire, deux autres chercheuses – Marie Kegels et Mélanie Latiers – ont travaillé pendant plus d'un an avec des équipes désirant tester des outils de tutorat. Ces accompagnements ont permis à la fois de mettre à jour, mais également de construire de nouveaux outils. De plus, nous pouvons à présent bénéficier de tous les outils présents sur le site www.tutorats.org, qui permettent également d'enrichir le travail déjà réalisé.

La focalisation sur le tutorat d'intégration

Bien qu'ils se recouvrent partiellement, **quatre types de tutorat** sont généralement distingués en milieu de travail (De Backer, 2004)⁴ :

- › *Le tutorat de formation* : destiné aux élèves stagiaires, il fait partie d'un dispositif de formation.
- › *Le tutorat d'insertion* : destiné aux personnes peu qualifiées, il s'intègre dans un dispositif d'insertion.
- › *Le tutorat d'intégration* : destiné aux jeunes ou aux nouveaux embauchés, il vise à intégrer un travailleur dans son nouveau milieu de travail.

⁴ De Backer, *La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat, Etude qualitative*, 2004.

- › *Le tutorat de développement* : il accompagne la transformation des compétences de travailleurs dans un processus d'évolution professionnelle individuel ou collectif.

Toutefois, il existe quatre autres types de tutorat :

- › *Le tutorat d'inclusion*, centré sur les personnes en situation de handicap.
- › *Le tutorat de réintégration*, qui concerne la reprise au travail de personnes avec une aptitude réduite au travail suite à une maladie, un handicap ou un accident.
- › *Le tutorat de transmission*, focalisé sur la transmission des savoirs et compétences envers une personne amenée à remplacer une autre sur le départ.
- › *Le tutorat de transition*, visant à accompagner les personnes au terme de leur contrat de stage ou d'emploi, en vue d'obtenir de nouveaux emplois durables.

C'est donc bien le tutorat d'intégration qui nous intéresse en priorité dans cette boîte à outils, destinée à identifier de bonnes pratiques en vue d'accompagner au mieux les nouvelles personnes embauchées dans leur parcours d'adaptation professionnelle et de socialisation organisationnelle.

Ce document contient trois particularités importantes :

- › Il concerne principalement le **tutorat d'intégration et de transmission**. Bien entendu, certaines fiches peuvent se prêter à d'autres types de tutorats, ce que nous indiquerons le cas échéant.
- › Il est destiné à la fois aux personnes qui accompagnent les équipes, mais également aux équipes elles-mêmes, si celles-ci souhaitent se lancer dans le tutorat.
- › Il est basé sur la catégorisation utilisée par les fiches présentées sur le site www.tutorats.org et structurée selon les 6 étapes du tutorat : Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Evaluer > Conclure.

Cette boîte à outils a pu être réalisée grâce à la collaboration de plusieurs équipes, qui ont accepté de partager leurs expériences et de réfléchir ensemble aux pratiques du tutorat. Merci à Charlotte Flagothier (Planning Familial Ourthe-Ambleve) et à sa tutrice Cécile Rase ; à Bénédicte Detiège, Virginie Saggese et au Dr Olivier Costa (PSE Libre de Bruxelles) et leurs tutrices Nargesse Fayjhi et Marie-Pierre Wodon ; à Alice Delwiche, coordinatrice et à Sabine Andriolo, Catherine Bauwens, Lauralee Biron, Manon Druart, Marine Masnelli, les tutrices (Crèche Crac en Lune).

Leur partage d'expériences et le travail avec leurs équipes a pu donner naissance à la réalisation et la mise à jour de 19 fiches courtes et adaptées aux secteurs concernés.

Notons que ces fiches ont pour vocation d'être enrichies et complétées en fonction de l'évolution des pratiques et des nouvelles expériences de chaque personne tutrice ou accompagnatrice.

Coordination : CERSO, **Marie Kegels & Mélanie Latiers**.

Questions de langage

Personne tutrice / personne tutorée

Les données le montrent : les travailleurs du non-marchand, en particulier au sein des milieux d'accueil d'enfants, sont majoritairement des travailleuses. Les chiffres de 2019 indiquent une proportion de 95,8% de femmes dans le secteur MAE et 81,7% dans le secteur ASSS.

Pour éviter les difficultés de lecture, nous n'utiliserons pas l'écriture inclusive dans ce document. Toutefois, pour utiliser un langage plus neutre, nous parlerons de « personne tutrice » d'un côté, et de « personne tutorée » de l'autre.

Personne tutorée et non « jeune » ou « novice »

Le terme « personne tutorée » a été préféré au terme « jeune » pour éviter toute confusion (la personne tutorée n'étant pas toujours « jeune »).

Même si le terme « tutorée » (ou « tuteurée », vocable issu du domaine horticole) peut trop vite faire penser à une plante ayant besoin d'un tuteur pour croître et insinuer l'existence d'une relation hiérarchique entre ces deux personnes, il fait maintenant partie du vocabulaire issu des projets de l'APEF. Toutefois, nous considérons qu'au sein de leur organisation, la personne tutrice et la personne tutorée ont bien un statut équivalent : tous deux sont des travailleurs. Ce qui les distingue est principalement l'expérience qu'ils ont de l'organisation (et souvent - mais pas toujours - du métier...).

Conseils d'utilisation

Afin que cette boîte à outils soit utilisable par les acteurs de terrain, et ce de manière efficace, il semble judicieux de pouvoir l'exploiter ou l'adapter en collectif, via des partages d'incidents critiques, une adaptation des outils à un contexte, une prise de recul sur les pratiques... Ces moments collectifs peuvent être mis en place entre la personne tutrice et son/ses personne(s) tutorée(s), au sein d'une équipe, ou en réunissant plusieurs équipes. Outre la mise en place de telles réunions, la création et la mise en commun de documents adaptés/customisés pour la structure peuvent être un autre moyen d'utiliser et de faire évoluer cette boîte à outils.

Les Fonds proposent également de financer le processus de tutorat et par ailleurs son accompagnement par une personne externe⁵. Cette boîte à outils s'adresse également aux personnes accompagnatrices d'une équipe en réflexion autour de la thématique de l'accueil des nouveaux et de la mise en place du tutorat.

⁵ <https://tutorats.org/tutorats-1/comment-le-financer>

Fiche cadre. Le tutorat : un projet institutionnel avec différentes étapes-clés

Cette fiche se distingue des fiches outils, en proposant d'une part quelques points d'attention avant de démarrer un processus de tutorat, et d'autre part, les étapes clés pour cadrer celui-ci.

Quelques points d'attention avant de démarrer le tutorat⁶ :

Avant de démarrer la lecture et/ou l'utilisation des fiches de cette boîte à outils, il est important de prendre connaissance de quelques balises et points d'attention visant à adapter le processus d'intégration aux spécificités de l'institution et de ses membres. Ces points ont émergé au fur et à mesure des accompagnements d'équipe et ont nécessité des discussions et réajustements dans chaque institution.

1. Tenir compte de la culture et des fonctions existantes pour concevoir un processus de tutorat adapté à la spécificité de l'institution

La culture d'une institution fait référence à ce qu'on pourrait appeler son « mode de vie » et son « état d'esprit ». Elle influence fortement les pratiques mais également la manière dont les choses se disent, se partagent, se décident. Il s'agit à la fois d'une force pour l'institution, lorsqu'elle renforce la cohésion et l'engagement de ses membres. Mais elle constitue également une contrainte, car elle est difficile à changer, sous-tendue par des croyances et valeurs ancrées dans l'histoire de l'institution. C'est pour cette raison que le processus de tutorat ne peut faire abstraction de la culture. De la même façon, la structure de l'organisation, avec ses niveaux hiérarchiques et le niveau de spécialisation liée à chaque fonction, doit être prise en compte lors de la mise en place du tutorat.

Concrètement, cela signifie que ces éléments influencent :

- › **La distribution des rôles au sein du tutorat, et de là l'étendue et la définition du rôle de la personne tutrice.** Par exemple, dans une structure qui privilégie le feed-back entre collègues et le pratique régulièrement, proposer à la personne tutrice de réaliser un retour régulier sur l'évolution des compétences de la personne tutorée peut être envisageable. Au contraire, dans une structure plus hiérarchisée et/ou fortement spécialisée, cette option risque d'être compliquée. En effet, on imagine mal une logopède donner un retour sur les compétences d'un éducateur par exemple.
- › **Le nombre d'interlocuteurs impliqués dans les étapes du tutorat.** Par exemple, dans une grande institution, où la direction est partagée entre plusieurs responsables (administratif, logistique,

⁶ Cf. également la fiche 6

pédagogique, etc.), il sera parfois nécessaire pour la personne tutorée de rencontrer davantage de personnes pour obtenir les informations nécessaires à son intégration que dans une petite institution où les fonctions de direction sont plus polyvalentes.

- › **Le rythme du tutorat.** Par exemple, un tutorat entre deux personnes qui ne travaillent pas sur le même site, ou qui sont en télétravail certains jours de la semaine, ne prévoira pas le même rythme que si les deux personnes partagent le même cadre de travail au quotidien.
- › **L'ampleur de la tâche liée à l'explicitation et à la formalisation des pratiques en vue du tutorat.** Par exemple, l'élaboration d'une farde ou d'un livret d'accueil pour la personne tutorée sera facilitée par une culture du recours à l'écrit, tandis que les institutions qui fonctionnent principalement via la tradition orale auront davantage de travail à fournir pour expliciter certains éléments peu disponibles d'emblée.
- › **Le sens qui est donné au tutorat et au rôle de la personne tutrice.** Par exemple, une culture qui valorise fortement le développement des compétences orientera davantage le tutorat autour de cette préoccupation en prévoyant de nombreux entretiens de feedback autour de cette thématique. Une autre institution pourra par contre considérer le tutorat principalement comme visant le bien-être ou l'intégration de la personne au sein de l'équipe, ce qui influencera également les activités et rencontres prévues au sein du tutorat.

2. Considérer le tutorat d'intégration comme un projet stratégique de l'institution et l'aligner avec d'autres projets institutionnels ou outils disponibles dans le secteur

Lors de l'instauration d'un tutorat d'intégration, une opportunité se présente pour mettre en lien ce projet avec la politique de formation⁷ et de bien-être au travail de l'institution.

Plusieurs démarches en lien avec ces dernières sont intéressantes à enclencher :

- › Former les personnes tutrices à leur rôle
- › Accompagner les personnes tutorées dans leur développement professionnel, notamment via le recours à un carnet de bord ou un portfolio⁸
- › Identifier les besoins en formation et en compétences des personnes tutorées tout au long de leur accompagnement
- › Prévoir des rencontres de la direction ou d'un responsable avec la personne tutorée et la personne tutrice pour faire le point sur leur satisfaction au travail, fournir de la reconnaissance
- › Mettre en évidence, via notamment les entretiens d'étonnement ou d'autres échanges avec la personne tutorée, des facteurs d'amélioration du bien-être au sein de l'institution.

3. Accompagner et sensibiliser l'ensemble de l'équipe

Le processus de tutorat se fait bien souvent en plusieurs temps. Une partie de l'équipe voire la direction uniquement, se lance dans le projet. Il s'agit ensuite de concevoir la manière de décliner celui-ci au sein de l'institution. Bien souvent, une partie de l'équipe est concernée au départ pour concevoir un dispositif de tutorat, mais c'est finalement l'ensemble de l'équipe qui sera impliquée pour accompagner les personnes tutorées.

Il est important alors de prévoir un processus de communication en plusieurs étapes qui permette à la fois d'informer mais également d'écouter l'ensemble de l'équipe sur ses préoccupations et ses apports éventuels au processus de tutorat.

⁷ Cf. notamment <https://notreplandeformation.be>

⁸ Cf. notamment <https://www.moncarnetdebord.be>

4. Prévoir des supports pour créer, capitaliser et partager les informations et connaissances

La boîte à outils pour le tutorat d'intégration comprend différents documents ou propositions de documents à construire, citons par exemple la farde d'accueil comprenant les repères pour la personne tutorée (fiche 8), le contrat lié à la relation de tutorat (fiche 9), la ligne du temps, le canevas d'entretien (fiche 15). Ces supports permettent une création mais également une capitalisation de connaissances précieuse à la fois pour la personne tutrice, la personne tutorée mais également pour l'organisation.

Ils sont aussi utiles pour favoriser la prise de connaissances d'information selon le rythme de la personne tutorée. Prenons l'exemple de la farde d'accueil qui serait remise le premier jour. Celle-ci contient généralement une multitude d'informations qu'il est impossible d'intégrer en quelques jours. Le fait de posséder des supports qui peuvent être consultés à un autre moment, voire au moment opportun, est très précieux pour la personne tutorée.

La conception de ces supports est également un atout pour l'organisation, qui doit par exemple parfois retravailler son projet d'accueil, ou mettre au clair certaines règles restées tacites dans l'organisation. Prenons l'exemple des pauses dans une journée. Lors d'un accompagnement d'équipe, le temps de pause et le moment de ces pauses n'était pas clair pour chacun. Le document consacré au tutorat a permis de clarifier et de partager ces éléments au sein des équipes.

Le même raisonnement est valable pour certaines connaissances (sur le public accueilli, les repères théoriques liés aux pratiques de l'institution, etc.). Disposer de supports écrits permet de reclarifier et faire circuler les connaissances au sein de l'institution, et d'y revenir à plusieurs reprises.

Les étapes clés du tutorat d'intégration

Nous distinguons 5 étapes indispensables, qui sont reprises ci-dessous sous forme de tableau. Ces étapes sont le fil rouge des outils repris dans le document, et se sont révélées indispensables pour les équipes durant leur accompagnement tout au long de la recherche-action.

Étapes	Pourquoi cette étape ?
1. Comprendre le tutorat	› Cadrer le processus, les rôles, les missions, les attentes de chacun au sein du processus › Cerner les enjeux de la mission de tutorat, et ce que le terme « accompagner » signifie réellement
2. Préparer le tutorat	› Réaliser une ligne du temps du tutorat avec des étapes « types » (à adapter à chaque personne accueillie) › Préparer les équipes et les personnes tutrices au changement que constitue le tutorat (via des formations, des actions de communication)
3. Accompagner les personnes tutorées	› Concrétiser les modalités de la transmission d'informations et de connaissances à la personne tutorée › Construire une relation de confiance › Pouvoir observer, écouter et donner du feedback à la nouvelle personne via la réalisation des entretiens de tutorat › Apprendre à apprendre
4. Évaluer	› Faire un bilan régulier avec la personne › Évaluer le processus de tutorat en lui-même
5. Conclure le tutorat	› Faire le point sur les apprentissages et l'évolution de la personne › Passer de personne tutrice ou tutorée à membre de l'équipe

⁹ Inspiré de <https://tutorats.org/tutorats-1/quelles-etapes-du-tutorat#ftnref1>



Comprendre

Fiche 1 Décrire les missions et les acteurs au sein du tutorat

Description

Définir ce qu'est une personne tutrice, mieux cerner les contours du rôle qui peut être attribué à une personne chargée de l'accompagnement des nouvelles personnes engagées, mais aussi à l'équipe, à la direction et à la personne tutorée elle-même.

APERÇU

Pour quoi	Pour réfléchir aux contours, exigences et limites de la mission de la personne tutrice, de l'équipe, de la direction et de la personne tutorée
Pour qui	La personne tutrice, la personne tutorée, la direction, l'équipe.
Quand	Avant de démarrer un processus de tutorat au sein d'une équipe, ou lorsqu'une personne prend la mission de personne tutrice au sein de l'organisation.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Comprendre	Personne tutrice Personne tutorée Direction Équipe	Intégration Transmission	Fiche informative Canevas

Pourquoi ?

Même s'il laisse penser à un travail en duo, le tutorat se construit avec l'ensemble de l'équipe et la direction. Pour ce faire, une étape bien utile consiste à se mettre d'accord, en équipe, sur les **missions et tâches de chacun** au sein du processus de tutorat. Lorsque celles-ci sont explicitées, chacun peut alors prendre une place spécifique au sein de l'équipe et de ne pas « déborder » sur d'autres missions, notamment celle de la direction.

Les missions de chacun au sein du tutorat

Les tableaux ci-dessous¹⁰ reprennent **les principales missions et tâches de la personne tutrice, de l'équipe, de la direction et de la personne tutorée**. Le cadre qui est proposé ici est un modèle standard. En fonction des particularités de chaque organisation, ce cadre peut être adapté à cette réalité (par exemple, ce n'est pas forcément la même personne qui prendra en charge l'ensemble de ces missions, le rôle de la direction peut être différent en fonction de la taille de la structure et plusieurs membres de la direction pourraient avoir des rôles séparés).

Missions de la personne tutrice

Missions	Objectifs	Activités
Accueillir/intégrer	Veiller à intégrer la nouvelle personne engagée dans l'équipe. L'informer du mode de fonctionnement de l'association et de l'équipe.	› L'inviter à participer aux activités de l'équipe (réunions...). › Faire visiter l'association. › Demander aux « autres métiers » de se présenter. › Expliquer le projet pédagogique.
Accompagner dans le travail	Cette mission est au cœur de la fonction de personne tutrice: › Organiser les activités de la nouvelle personne engagée et communiquer les informations en réunion d'équipe. › Analyser, valoriser, capitaliser les expériences. › Faire acquérir progressivement les compétences nécessaires et l'autonomie. › Transmettre son expérience.	› Observer la personne dans ses activités. › Organiser des moments d'échanges hebdomadaires. › Mener régulièrement des entretiens de tutorat avec la nouvelle personne engagée.
Suivre la formation (continue)	› Réaliser un suivi de la formation de la personne engagée. › Faciliter le transfert des acquis de la formation.	› Programmer un suivi de la formation › Demander à la personne tutorée de faire part de son étonnement quant à l'écart entre la théorie et la pratique.
Évaluer la progression	Il s'agit ici avant tout d'évaluation formative. Ce qui concerne l'évaluation en regard du contrat de travail sera traité par la direction. › Avant : faire un bilan des expériences et des compétences en regard de ce qui est attendu par la fonction. › Pendant : évaluer la progression de la personne et proposer des pistes d'amélioration.	› Proposer des évaluations formatives › Encourager l'auto-évaluation › Collecter les observations auprès de l'équipe

¹⁰ Ces tableaux sont inspirés de l'ancienne boîte à outils construite par le Cerso en 2015, mais également du travail réalisé avec l'équipe du Planning Familial d'Ourthe-Amblève

En pratique, comment procéder ?

Pour parvenir à construire votre propre vision des missions et tâches de chacun au sein du processus de tutorat, une manière de procéder est de travailler ces tableaux en équipe, au départ des tableaux types fournis ci-dessus.

Pour ce faire, nous proposons une démarche sous forme de worldcafé¹¹, méthode qui permet de stimuler l'intelligence collective et d'arriver à des solutions rapidement, en impliquant un grand nombre de participants.

Procéder en suivant les étapes ci-dessous :

1. **Imprimez les tableaux repris ci-dessus ou reproduisez-les à la main** sur de grands flipcharts
2. Divisez le groupe et répartissez les personnes en **4 groupes** - un pour chaque tableau - mixtes en termes de fonctions/rôles/expériences. Chaque sous-groupe débute par un travail sur un des quatre tableaux.
3. Demandez aux personnes de **modifier/compléter/supprimer/valider** les éléments du tableau, directement sur celui-ci.
 - › Au bout de 10-15 minutes de travail, chaque groupe change de tableau (et un membre du groupe précédent explique les modifications/propositions réalisées)
 - › Chaque sous-groupe passe en revue les 4 tableaux
 - › Réalisez une synthèse du travail accompli et faites valider les tableaux par les groupes

Le résultat de ce travail peut ensuite **être communiqué à l'équipe** (si l'ensemble de l'équipe n'a pas participé à la démarche) et aux personnes tutorées.

Les trucs pour réussir ?

- › **Travaillez cela en équipe.** En effet, celle-ci a un rôle déterminant à jouer dans le processus d'accueil d'une nouvelle personne. La personne tutrice ne peut être seule responsable de l'accompagnement et de l'évaluation.
- › **Faites évoluer les missions et tâches en fonction de vos premières expériences de tutorat.** Il est certes intéressant de se mettre d'accord sur une base, mais la pratique donne souvent d'autres pistes et matières à réflexion sur ces tableaux.

Outils associés :

- › Fiche : être personne tutrice : les rôles et les fonctions
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-les-roles-et-fonctions>
- › Fiche : être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-ou-en-suis-je-dans-ma-pratique>
- › Fiche : être personne tutrice : les notions de base
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-quelques-notions-de-base>

¹¹ Pour plus d'infos sur la méthodologie du worldcafé, vous pouvez consulter la fiche outil disponible sur le site de Competentia, sur le lien suivant : <https://www.competentia.be/outils/le-world-cafe>

Fiche 2

Moi, personne tutrice ?

Description

Mieux cerner, en tant que personne tutrice, quelques contours du rôle qui peut être lui être attribué, et déterminer dans quelle mesure elle a les compétences et la motivation pour se lancer.

APERÇU

Pour quoi	Pour réfléchir aux contours, exigences et limites de la mission de la personne tutrice, et mieux cerner ses compétences et motivation.
Pour qui	La personne tutrice, la direction, l'équipe.
Quand	Avant de démarrer un processus de tutorat au sein d'une équipe, ou lorsqu'une personne prend la mission de personne tutrice au sein de l'organisation.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Comprendre	Personne tutrice Direction Équipe	Tout type de tutorat	Fiche informative

Pourquoi ?

Pour toute nouvelle personne qui arrive dans une organisation, un enjeu est de **découvrir la place qu'elle occupera au sein de celle-ci**, qu'elle peut prendre, qu'on lui laisse, qu'on lui donne, etc.

Il en va de même pour la personne tutrice, qui doit **connaître son rôle et ses limites**, mais également faire émerger ses motivations et compétences en matière de tutorat. Le contexte dans lequel une personne tutrice est amenée à intervenir est également un point d'attention.

Dans quel contexte suis-je amené·e à prendre le rôle de personne tutrice ?

Le fait d'endosser une partie de la responsabilité de l'accueil et de l'accompagnement d'une nouvelle personne arrivant dans l'organisation **constitue une charge à ne pas négliger** en tant que future personne tutrice, mais également en tant que direction/responsable. Il s'agit par ailleurs d'une **opportunité de transmettre et d'obtenir de la reconnaissance** par rapport à son expertise, ses connaissances, ses compétences. Le contexte de l'entrée dans un rôle de personne tutrice est particulièrement important à soigner.

Plusieurs points d'attention sont à considérer :

- › Les personnes plus expérimentées dans l'institution pourraient se voir **incitées à prendre le rôle de personne tutrice**, poussées par l'équipe et/ou la direction. Il s'agit de faire en sorte que les personnes ne se sentent pas « piégées » pour endosser un rôle qui leur semblerait difficile à porter.
- › Le recours à une personne tutrice pourrait **laisser penser que l'équipe n'est plus responsable de l'accueil et de l'accompagnement** des personnes tutorées. Cela constituerait alors une charge supplémentaire à celle déjà présente pour la personne tutrice. Des questions de place et de pouvoir peuvent également se jouer dans l'équipe au moment de l'introduction du tutorat.
- › **Le cadrage des limites de la mission de la personne tutrice** est particulièrement important, à la fois pour les collègues, mais **également pour la personne tutorée**. L'équipe (ou une partie de celle-ci) doit travailler sur la place de chacun au sein du tutorat (cf. la fiche 1 « décrire les missions au sein du tutorat »). La direction ne peut par exemple pas considérer le tutorat comme une possibilité de recadrage de la nouvelle personne, rôle qui doit rester dans sa sphère de responsabilité. Dans la même idée, la personne tutrice doit pouvoir être au clair avec **les limites de la fonction de la personne tutrice**, en ayant la réponse à quelques questions clés : qu'est-ce qui sera fait de ce que je dis au sein à la personne tutrice ? jusqu'où va la confidentialité ? quelle est la différence entre un entretien de tutorat et un entretien d'évaluation ? (cf. à ce sujet la fiche 9 « clarifier les attentes de chacun »)

Dans quel contexte suis-je amené·e à prendre le rôle de personne tutrice ?

La personne tutrice représente un **professionnel qualifié travaillant au sein de l'environnement de travail de la personne tutorée**, qui l'accueille et l'accompagne durant son cheminement professionnel.

La personne tutrice est...	La personne tutrice n'est pas...
... un guide ... un trait d'union ... un coach ... un conseiller ... un collègue qui est là pour aider	... un assistant social ... un professeur qui évalue et sanctionne ... un chef présent pour contrôler le travail et pour recadrer ... un psychologue ... un membre de la famille ... un dévidoir à frustrations ... un faiseur de miracles



Moi, personne tutrice ? En pratique, quelles questions se poser ?

Pour parvenir à **mieux cerner vos motivations, compétences et besoins en formation** en lien avec le rôle de personne tutrice, il existe diverses voies proposées à la fois par les outils existants sur le site www.tutorats.org, mais également d'autres dispositifs liés aux projets portés par les Fonds.

Si vous souhaitez vous lancer en tant que personne tutrice, nous vous proposons de procéder en suivant les étapes ci-dessous :

1. **Consultez la fiche outil : « être personne tutrice, où en suis-je dans ma pratique »¹²**, et réalisez le test d'auto-évaluation sur les compétences d'accompagnement des personnes tutorées proposé.
2. **En fonction des résultats du test, procédez aux actions pertinentes :**
 - › Si le test vous identifie comme personne tutrice dite « insécurisée », continuez donc à vous approprier cette boîte à outils, et complétez là éventuellement par les formations et ateliers disponibles pour les personnes souhaitant renforcer leurs connaissances et compétences en la matière¹³
 - › Si le test vous identifie comme **personne tutrice dite « en recherche de perfectionnement », même recommandation** que pour le résultat précédent, la boîte à outils et les formations sont nécessaires
 - › Si le test vous identifie comme **personne tutrice confirmée, vous pouvez démarrer !** Il est même possible de réaliser une validation de vos compétences et d'obtenir un titre de « tutrice en entreprise »¹⁴



Les trucs pour réussir ?

- › N'hésitez pas à **vous lancer à plusieurs** dans l'aventure ! Le partage des pratiques entre personnes tutrices et la répartition du tutorat entre plusieurs personnes est souvent plus riche et porteuse
- › Outre votre propre auto-évaluation, n'hésitez pas à **demander à vos collègues et à votre direction** un feedback sur vos compétences en matière de tutorat.



Outils associés :

- › Fiche : être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-ou-en-suis-je-dans-ma-pratique>
- › Fiche : être personne tutrice : les notions de base
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-quelques-notions-de-base>
- › Fiche : être personne tutrice : les rôles et les fonctions
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-les-roles-et-fonctions>

¹² <https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-ou-en-suis-je-dans-ma-pratique>

¹³ <https://tutorats.org/formations-ateliers-1>

¹⁴ <https://tutorats.org/tutorats-1/pour-qui/la-validation-des-competences>

Fiche 3 Être personne tutrice, c'est accompagner

Description

Définir ce que recouvre la notion d'accompagnement, ce que veut dire accompagner et être accompagné.

APERÇU

Pour quoi	L'accompagnement est un terme polysémique, il est intéressant de l'expliciter.
Pour qui	La personne tutrice
Quand	Avant de démarrer un processus de tutorat au sein d'une équipe, ou lorsqu'une personne prend la mission de personne tutrice au sein de l'organisation.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Comprendre	Personne tutrice	Tout type de tutorat	Fiche informative Canevas

« Accompagnement. Terme irritant. Irritant car véritable fourre-tout. Où le guide côtoie le musicien, le conseiller, l'entraîneur, le tuteur voire le mentor ou l'initiateur. Qui renvoie à l'accompagnement de la fin de vie, à la conduite accompagnée, à la recherche de l'emploi ou au partage d'un moment. Mais terme incontournable dans le paysage social depuis maintenant près de 20 ans »¹⁵.

Mais alors, qu'est-ce qu'accompagner ?

Selon Maëla Paul (2016)¹⁶, experte de la notion, il existe plusieurs principes au fondement de l'accompagnement :

- › un « **être avec** » (soutien, aide, enseignement, sécurisation)
- › un « **aller vers** », une « marche » (une mise en chemin dont le chemin se fait en marchant et est possibilité d'une sortie des sentiers battus),
- › une « **sollicitude** » devançant (sollicitude qui exprime la reconnaissance d'un autre pareillement humain, doué comme moi-même de conscience et de désir)
- › un « **s'accorder** » par la présence, la confiance et l'écoute mutuelles.

¹⁵ Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. Savoirs, 20(2), p.11.

¹⁶ Paul, M. (2016), La démarche d'accompagnement, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Les fondamentaux de l'accompagnement¹⁷

Du côté de la personne tutorée - Être accompagnée	Actes communs	Du côté de la personne tutrice - Accompagner
Actes de présence		
› Être rejointe › Être avec › Prendre un nouveau départ	› Rejoindre › Cheminer › Partir	› Aller vers › Être à côté › Se mettre de côté
Actes de paroles		
› Être écoutée, s'écouter › S'exprimer › Se donner des voies › Choisir	› Écouter › Clarifier › Proposer › Décider	› Accueillir la parole › Explorer › Ouvrir des chemins › Aider à la décision

Quelles compétences pour accompagner le développement professionnel ?

« S'il n'est pas mené avec certaines précautions, l'accompagnement pourrait aussi nuire au développement professionnel (...) »¹⁸. Par exemple, s'il a pour but de promouvoir des normes ou pratiques standardisées, ou de mener au conformisme, cela peut amener la personne accompagnée à ne pas développer des pratiques adaptées à son type de personnalité ou aux spécificités liées à son contexte de travail.

« L'accompagnement mise donc avant tout sur la relation et renvoie à un processus plutôt qu'à une fin en soi ». En ce sens, Vivegnis (2020) identifie 4 compétences d'accompagnement (initialement conçues pour le secteur de l'enseignement) :

1. Favoriser une **relation de soutien empreinte de confiance et de respect** à l'égard de la personne accompagnée
2. **Soutenir** la nouvelle personne dans le développement de son identité professionnelle,
3. **Conduire un entretien à visée réflexive** avec la personne accompagnée et lui permettre **d'adopter un regard critique** sur sa pratique professionnelle
4. **Guider** la personne accompagnée dans l'apprentissage de la pratique professionnelle et dans le développement des compétences professionnelles.

Comment faire ? Quelques conseils²⁰

Plusieurs démarches peuvent contribuer à une pratique de l'accompagnement :

- › **Au démarrage de l'accompagnement²¹** : établir un contrat (objectifs, calendrier) entre la personne tutorée et la personne tutrice ; notamment pour bien délimiter :

¹⁷ Cf. la fiche « Être personne tutrice. Les rôles et fonctions » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-les-roles-et-fonctions>
Wiel, G. et Levesque, G., *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*, Lyon, Chronique Sociale, 2009.

¹⁸ Vivegnis, I. (2020). Quelles compétences pour accompagner des enseignants débutants? Étude multicas. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 55(2), P.2.

¹⁹ Ibid, p.4

²⁰ Inspiré par https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/03-actions/orientation/guide-ppsp/guide-ppsp-2409-complet.pdf et Udave J.-P., *L'accompagnement est un humanisme, posture, déontologie, éthique de l'accompagnement*, Paris, CNDP, 2003

²¹ Cf. fiche 9

- ce qui sera fait de ce qui se dit au sein du tutorat,
- la façon dont les informations seront diffusées aux autres membres de l'équipe et de la direction

› **Pour réaliser l'accompagnement via les entretiens de tutorat²² :**

- Déterminer un espace pour réaliser les entretiens, de préférence en concertation, fixer les limites au niveau du degré de « confiance » qui sera accepté par les deux personnes
- Utiliser des guides d'entretien, se former si nécessaire ;
- Terminer l'entretien en clarifiant ce qui sera transmis au reste de l'équipe, et vérifier que ce que l'on écrit en synthèse est accepté par la personne accompagnée ;
- Constituer un fichier suivi pour chaque individu accompagné ;
- Faire une synthèse des entretiens ;

› **Pour travailler et développer sa posture d'accompagnement :**

- Faire le deuil de la tentation du pouvoir ou de la toute-puissance. L'accompagnement nécessite l'humilité et l'accompagnateur doit éviter de proposer trop vite des solutions, de faire à la place ou de se mettre à la place.
- Prendre du recul par rapport au processus, de préférence en groupe (avec d'autres personnes tutrices, un responsable ou un tiers), pour régulièrement faire le point sur la confiance établie avec la personne accompagnée, sur ses jugements positifs et négatifs envers elle, son évolution, l'utilité de l'accompagnement, ou des dilemmes éthiques qui peuvent se présenter (par rapport aux informations/confidences de la personnes accompagnées)
- Déléguer quand cela est nécessaire. Lorsqu'on ne peut établir une relation constructive, il faut savoir reconnaître ses limites et passer le relais à une autre personne.



Outils associés :

- › Fiche : être personne tutrice : les rôles et les fonctions
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-les-roles-et-fonctions>
- › Fiche : être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-ou-en-suis-je-dans-ma-pratique>
- › Fiche : être personne tutrice : les notions de base
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-quelques-notions-de-base>

²² Cf. fiche 15



Préparer

Fiche 4 Préparer l'équipe et l'institution au tutorat et accompagner les préoccupations à propos du changement

Description

Donner quelques balises et points de vigilance pour préparer l'équipe à la mise en place d'un processus de tutorat. Fournir quelques clés en termes d'accompagnement du changement.

APERÇU

Pour quoi	La mise en place d'un tutorat constitue un changement pour l'équipe, qui doit être préparé et/ou accompagné.
Pour qui	La direction (avec ou sans l'équipe).
Quand	Avant de démarrer un processus de tutorat au sein d'une équipe.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Direction Équipe	Tout type de tutorat	Fiche informative Canevas

Pourquoi ?

La mise en place d'un tutorat modifie la place de chacun et **constitue un changement pour l'équipe**, changement qui doit **être préparé et/ou accompagné**. Pour qu'il se solde par un succès, le projet de tutorat **doit être réfléchi en équipe au préalable** : soit par l'organe de décision s'il s'agit d'une grosse structure, soit par l'ensemble de l'équipe s'il s'agit d'une plus petite organisation. Ce projet doit, une fois la personne accueillie, continuer à s'inscrire dans une dynamique d'équipe²³.

Travailler les représentations et préoccupations autour de l'introduction du processus de tutorat

La nécessité de mettre en place un processus de tutorat au sein d'une structure ne va pas nécessairement de soi pour chaque membre de l'équipe. En outre, le démarrage d'un tel projet peut soulever des interrogations et préoccupations légitimes au sein des équipes.

En cela, il est important de travailler les éléments suivants, en impliquant au maximum les membres de l'équipe lorsque cela s'avère possible :

- › **Les représentations** autour : du tutorat, de sa définition, de ses enjeux, défis, apports et limites
- › **Les préoccupations liées à l'introduction d'un tel processus**, en termes de place au sein de l'équipe, de rapport au changement, de temps à consacrer, de reconnaissance

« Qu'est-ce qui vous préoccupe actuellement à propos du tutorat ? » : le modèle des phases de préoccupation de Bareil²⁴

Céline Bareil préfère **la notion de préoccupation(s)** à celle de résistance(s), qui entretient « le mythe de l'opposition au changement organisationnel tel que véhiculé par son promoteur » (Bareil, 2008, p. 93). Or, pour l'auteure, il est possible d'identifier « une **diversité de réponses** comportementales qui peuvent évoluer et se modifier au fil du temps » (ibid). En effet, « il existe effectivement **une tension chez l'humain entre le désir de changer et son besoin de sécurité**. Par conséquent, la nouveauté inspirerait moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations ». Sur base de ses recherches, elle propose une série de **sept phases de préoccupations clés** organisées de façon chronologique. En lien avec chacune de ces phases, des priorités en termes de gestion sont identifiées, de façon à « répondre » aux préoccupations rencontrées.

²³ cf. également la fiche consacrée aux missions de chacun au sein du tutorat

²⁴ Bareil, Céline (2008), *Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement*, *Télescope* 14 (3). L'Observatoire de l'Administration Publique: 89 105.

Le tableau suivant reprend ces différents éléments :

Les résistances au changement

La **résistance au changement** est une **réaction comportementale** au changement d'un bénéficiaire du changement (ou d'un groupe de parties prenantes) à l'égard d'une initiative de changement qui est généralement proposée par un sponsor ou un dirigeant. Elle est d'**intensité variable** et se manifeste **avant, pendant ou après la mise en œuvre** d'un changement.

Il est **normal que des réactions s'expriment** lors de situations instables et incertaines.

Les résistances sont des **sources de rétroactions riches** : tensions, inconforts, préoccupations, etc.

Il est judicieux de les **explorer** au lieu de les ignorer ou de les dénigrer.

Céline Bareil propose le **modèle des phases de préoccupations** pour favoriser une utilisation positive des résistances.

Oser poser la question directement : « *qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, à l'égard du changement ?* »

Modèle de préoccupations de Bareil

L'INSOUCIANCE (aucune préoccupation)

1



Absence d'inquiétude spécifique face au changement ; ne se sent pas concerné ; indifférent ; est préoccupé par autre chose.



« Ça ne me concerne pas », « Y'a rien là »



Déstabiliser pour conscientiser, démontrer l'importance du changement.

- Écouter et discuter des conséquences du changement sur les méthodes de travail.
- Reconnaître la légitimité des préoccupations.
- Préciser les impacts individuels et les critères de choix si des postes sont en jeu.
- Rassurer sur ce qui changera et sur ce qui ne changera pas.

- Présenter quelques données vérifiables.
- Affirmer la détermination de l'organisation par rapport au changement.
- Faire participer, faire ressentir.
- Inutile de le « bombarder » de renseignements de toutes sortes.
- En parler plus souvent, répéter que c'est pour bientôt.
- Montrer en quoi ça leur sera utile (avantages).
- Les impliquer, les faire participer aux comités.

L'IMPACT PERSONNEL (centrées sur le destinataire)

2



Inquiétudes égocentriques quant à l'impact du changement sur soi, sur son travail et sur son environnement.



« Que va-t-il m'arriver ? »



« Quels seront les impacts sur mon travail ? »

Réduire les tensions, clarifier les impacts.

LE SÉRIEUX (centrée sur l'organisation)

3



Inquiétudes relatives à la légitimité du changement et à la capacité des dirigeants de le mener à terme.



« Le changement est-il là pour durer ? »



Convaincre de la détermination de l'organisation à aller de l'avant, démontrer l'engagement des dirigeants.

- Communiquer le plan de réalisation.
- Répondre aux questions.
- Faire venir des consultants pour parler du changement.
- Aller visiter des entreprises ou directions qui ont déjà vécu un changement similaire.

- Transmettre les messages clés du changement, la vision et les enjeux, le pourquoi.
- Clarifier les choix.
- Se montrer déterminé à poursuivre malgré les

LE CHEMIN (centrées sur le changement)

4



Inquiétudes concernant les caractéristiques du changement et de sa mise en œuvre.



« C'est quoi ce changement ? »



« Que va-t-on faire ? »

Concrétiser les étapes à franchir, préparer à l'action, consulter ou faire participer le destinataire.

LE SOUTIEN (centrées sur l'expérimentation)

5



Inquiétudes quant au soutien offert et à la compréhension du supérieur.



« Vais-je être capable de le faire ? »



« Comment vais-je y arriver ? »



Développer la confiance et le sentiment de compétence, former les destinataires.

- Clarifier les attentes.
- Communiquer sa confiance dans la capacité d'y arriver.
- Proposer des outils pratiques.
- Planifier un parcours de développement avec un temps de transition.

- Fournir des occasions d'échanger entre collègues.
- Identifier des agents de soutien.
- Former des équipes de travail sur des éléments spécifiques du plan.

LA COLLABORATION (centrées sur la collaboration)

6



Inquiétudes quant au transfert d'expertise et aux occasions d'échanges.



« Qui pourrait-on réunir pour qu'on collabore à trouver des solutions ? »



Favoriser le partage et le transfert.

L'AMÉLIORATION (centrées sur l'amélioration continue)

7



Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement soit optimal.



« Nous pourrions ajuster cela ? »



« Que pourrait-on faire de mieux ? »



Valoriser l'expertise, encourager l'innovation, responsabiliser.

- Encourager les nouvelles propositions d'amélioration, de remplacement ou de changement des méthodes de travail.
- Créer des réseaux ou communautés de partage.
- Accorder la possibilité d'essayer des améliorations et de piloter des dossiers connexes.

En pratique, comment procéder ?

Pour préparer l'équipe au changement et avoir accès aux représentations et préoccupations, il est intéressant de partager autour de plusieurs thématiques, en utilisant **les questions guides** reprises pour chacune d'elles :

› Exemples de questions sur les représentations du tutorat, de son intérêt :

- Pourquoi est-ce important de s'intéresser à la question du tutorat selon vous ? pourquoi maintenant ?
- Le principe du tutorat d'intégration est-il une réponse qui peut correspondre aux besoins de l'équipe ? Quelle forme pourrait-il prendre pour répondre à ces besoins ?
- Pour vous, que signifie concrètement le terme « accompagner », « accueillir/intégrer », « former », « évaluer » ?
- À quel résultat souhaiteriez-vous aboutir en matière de tutorat ?

› Exemples de questions sur les préoccupations à propos du processus de tutorat et des changements qui peuvent en découler :

- Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement à propos du tutorat ?
- Qu'est-ce qui vous motive à propos de l'instauration du tutorat ?
- Quels pourraient être les réactions de vos collègues et comment y répondre ?
- Quels sont les risques que le projet échoue ? Pourquoi ? Comment y prêter attention ?

Les trucs pour réussir ?

- › **Respectez le rythme de chaque personne** et son rapport au changement, notamment en connaissant le vôtre.
- › **Faites une évaluation après 6 mois** de la mise en place du tutorat et revenez sur ces questions et les préoccupations
- › **Mesurez les impacts du changement au-delà des aspects uniquement formels** (rôles prescrits, descriptions de fonction ...) et intéressez-vous également à l'impact du changement sur la culture et le pouvoir dans l'organisation. Si le tutorat touche à la répartition du pouvoir ou à des éléments symboliques/historiques de l'institution, cela vous permettra de mieux comprendre certaines réactions de l'équipe ou de vos collègues.



Outils associés :

- › Fiche : Annoncer la venue d'une nouvelle personne
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/annoncer-la-venue-dune-nouvelle-personne>
- › Fiche : Motiver et sensibiliser les collègues dans l'accompagnement des personnes tutorées
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/motiver-et-sensibiliser-les-collegues-dans-laccompagnement-des-personnes-tutorees>

Fiche 5 Moi, personne tutrice ! Se préparer à la mission

Description

En tant que personne tutrice, décidée à se lancer, se poser quelques questions clés pour se préparer.

APERÇU

Pour quoi	Se préparer à la mission de la personne tutrice.
Pour qui	La personne tutrice.
Quand	Lorsqu'une personne prend la fonction de personne tutrice au sein de l'organisation.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Personne tutrice	Tout type de tutorat	Canevas

Quelques questions à se poser avant le décollage...

Ma mission est-elle claire²⁵?

- ☐ **Pour moi ?** Ai-je une vision claire des objectifs à poursuivre, des moyens à ma disposition, des soutiens nécessaires ?
- ☐ **Pour la direction ?** Quelle est ma part de la mission et quelle est celle de la direction ? Qui fait quoi ? (ne pas hésiter à solliciter un entretien) Est-ce formalisé dans un descriptif de fonction ? dans un avenant au contrat de travail ?
- ☐ **Pour mes collègues ?** Sont-ils informés ?

²⁵ Voir également la fiche 1 : « Décrire les missions et les acteurs au sein du tutorat »

Ai-je le soutien nécessaire ?

- ☐ Est-ce que je connais **les personnes-ressources qui pourront m'aider** là où je me sens moins compétent ? Ai-je le soutien de ma direction ?
- ☐ Suis-je au courant que des **formations au tutorat** existent ?
- ☐ Ai-je besoin de **participer à des interventions**, afin d'échanger avec des personnes tutrices d'autres services sur ma pratique professionnelle et sur les questions qui en émergent ?
- ☐ **Des outils sont proposés**: par exemple, la présente boîte à outils !
- ☐ **Mon temps de travail est-il aménagé** (en vue d'être en présence régulière de la personne tutorée, de pouvoir participer aux interventions éventuelles proposées aux personnes tutrices ...) ?

Ai-je préparé l'accueil de la personne tutorée ?

- ☐ J'ai réuni une **documentation de base** : projet pédagogique, ROI, règlement de travail, organigramme, référentiel de la fonction, etc.
- ☐ Je connais **le planning général du dispositif** (date du contrat, calendrier des périodes de travail et de formation) et je veille à ce que l'équipe soit également au courant.
- ☐ **Je maîtrise globalement les activités** qui seront confiées à la personne tutorée.
- ☐ **J'anticipe la progression possible** dans la prise en main de ces activités par la personne tutorée.



Outils associés :

- › Fiche : être personne tutrice : où en suis-je dans ma pratique ?
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-ou-en-suis-je-dans-ma-pratique>
- › Fiche : être personne tutrice : les notions de base
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-quelques-notions-de-base>
- › Fiche : être personne tutrice : les rôles et les fonctions
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/etre-personne-tutrice-les-roles-et-fonctions>

Fiche 6 Avant de se lancer : quelques points de vigilance...

Description

Fournir quelques points de vigilance pour préparer la mise en place du tutorat.

APERÇU

Pour quoi	La mise en place d'un tutorat comporte certains risques clés à prendre en compte avant de démarrer.
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice.
Quand	Avant de démarrer un processus de tutorat au sein d'une équipe.

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Direction Équipe Personne tutrice	Intégration Transmission	Fiche d'information

Pourquoi ?

La décision de mettre en place un processus de tutorat constitue un changement et une nouveauté en termes d'accueil des nouvelles personnes engagées²⁶. À ce titre, nous avons pu relever **plusieurs points de vigilance et quelques moyens pour y pallier**.

²⁶ Cf. également la fiche 4 « Préparer l'équipe et l'institution au tutorat et accompagner les préoccupations par rapport au changement »

Points de vigilance	Moyens pour pallier : que faire ?
<u>Le démarrage du processus de tutorat dès le recrutement.</u> Les personnes tutrices ne sont pas toujours impliquées dans le processus de recrutement. Cela peut pourtant être l'occasion de se faire une première idée des compétences présentes et à développer chez la personne tutorée, et de communiquer une première fois autour du processus de tutorat	Une pratique rencontrée dans certaines équipes consiste à organiser deux rencontres de recrutement (à adapter en fonction de la taille de la structure impliquée) : › Une première rencontre impliquant la direction et la personne tutrice. Il s'agit d'un entretien classique de recrutement sous forme d'échanges autour du parcours, des expériences et de la motivation. › Une deuxième rencontre impliquant la personne tutrice et un·e responsable direct·e de la personne tutorée. Lors de cette rencontre, des mises en situation sont proposées (en fonction des compétences requises par le poste) et le processus de tutorat explicité. Selon les personnes ayant testé ce dispositif en deux temps, il permet de découvrir d'autres facettes de la personne, qui n'a pas la même attitude en présence de la direction par exemple.
<u>Les profils diversifiés des personnes tutorées :</u> Les personnes accueillies peuvent avoir des profils très diversifiés, à divers égards : l'âge, l'expérience préalable (au sein du secteur ou non), le temps de travail (temps partiel ou non), le type de contrat au sein de l'institution, la durée du contrat, la présence comme stagiaire dans l'institution au préalable, etc	Cette diversité de profils empêche de standardiser le processus de tutorat. Celui-ci doit s'adapter, principalement en termes de : › temporalité : fréquence des rencontres et durée totale du tutorat › posture de la personne tutrice, selon l'expérience et la qualification de la personne tutorée.
<u>La distinction entre ancien stagiaire et personne nouvellement engagée</u> Nombreuses sont les structures au sein des secteurs MAE et ASSS à engager d'ancien·ne·s stagiaires. Un point de vigilance concerne particulièrement ces profils, qui possèdent des repères dans l'institution, mais pas l'entièreté de ceux-ci.	À nouveau, il s'agit ici d'adapter le processus de tutorat en fonction des repères et compétences déjà acquises. Les informations au niveau des droits/devoirs en tant que membres de l'institution (rémunérations, contrat de travail, congés,...) sont notamment des éléments nouveaux pour la personne qui change de statut.

Points de vigilance	Moyens pour pallier : que faire ?
<u>La réflexion autour de l'espace et du temps dans le processus de tutorat</u> La qualité de la relation construite entre la personne tutrice et la personne tutorée est un facteur-clé de succès du tutorat. Pour garantir cette qualité d'échanges, il s'agit à la fois de dégager du temps, pour les deux personnes concernées, mais également de pouvoir partager en toute confidentialité les observations et ressentis.	Plusieurs axes sont à considérer : › Réfléchir pour dégager une heure à la personne tutrice et à la personne tutorée, durant laquelle ils ne seront pas dérangés. Si possible, mener cet entretien à une heure et un jour de la semaine fixes, afin que cela devienne une habitude pour tous, y compris l'équipe. › Ne pas oublier de prévoir un local disponible à ce même moment. › Prévoir un carnet de bord pour y noter une synthèse de l'entretien, un feed-back sur la semaine écoulée, les objectifs futurs, les engagements respectifs, etc. La personne tutrice et la personne tutorée signent ce carnet de bord hebdomadairement pour marquer leur accord avec ce qui y est noté.
<u>La désignation de la/des personne(s) tutrice(s)</u> Dans beaucoup d'équipes, on constate un grand turn-over au sein du personnel. Il peut arriver que la personne tutrice, choisie en lien avec sa formation, possède moins d'ancienneté dans l'institution et soit plus jeune que la personne tutorée. Ce constat soulève la question de la légitimité et de la crédibilité de la personne tutrice, ce qui peut nuire à sa confiance en soi dans ce nouveau rôle et dans son intégration dans l'équipe.	› Réaliser une présentation de chacun·e afin d'être soit reconnu·e dans son expérience, ses qualifications, etc. › Définir le rôle, pour éviter une relation de domination (cf. fiche 1 « décrire les missions et les acteurs au sein du tutorat ») › Prévoir la désignation des personnes tutrices sur base volontaire. › Soutenir la personne tutrice dans ce rôle : lui proposer une formation, fournir les outils nécessaires (BàO, carnet de bord, fiches d'observation, canevas d'entretien...), prévoir des réunions d'équipe ainsi que des réunions d'intervision avec d'autres personnes tutrices
<u>La remise en question des référentiels communs</u> Dans certaines équipes, la mise en place du tutorat met en lumière l'absence de référentiels communs ou le manque d'identité collective partagée, ce qui complique le travail de transmission par l'équipe et peut insécuriser la personne tutorée.	› Se préparer au fait que réfléchir au tutorat est susceptible de questionner les fondamentaux de l'institution, les valeurs, l'objet social, les pratiques, les référentiels professionnels communs et mettre à l'épreuve l'équipe qui devra se mettre d'accord là-dessus, ou constater certains désaccords²⁷.

²⁷ D'après Robert, P-O & Laloy, D. (2023), *Projet intégré concernant le tutorat des jeunes stagiaires et travailleur.euse.s*, CERSO.

Fiche 7 La ligne du temps du tutorat : sélectionner, préparer et organiser les informations et compétences à transmettre

Description

Préparer et planifier la mise en place du tutorat, les différentes phases de l'accueil de la personne tutorée, les informations à transmettre et les compétences à partager, notamment sous forme de ligne du temps.

APERÇU

Pour quoi	Pour planifier les grandes étapes qui accompagnent l'accueil d'une personne tutorée au sein d'une institution
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice
Quand	Avant d'accueillir la personne tutorée au sein d'une équipe

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Préparer	Direction Équipe Personne tutrice	Intégration Transmission	Canevas

Pourquoi ?

Lorsqu'une nouvelle personne arrive dans une équipe, il est nécessaire de lui **transmettre de nombreuses informations et compétences** (dont l'ampleur dépend bien sûr de son expérience dans le secteur, le métier et même l'organisation).

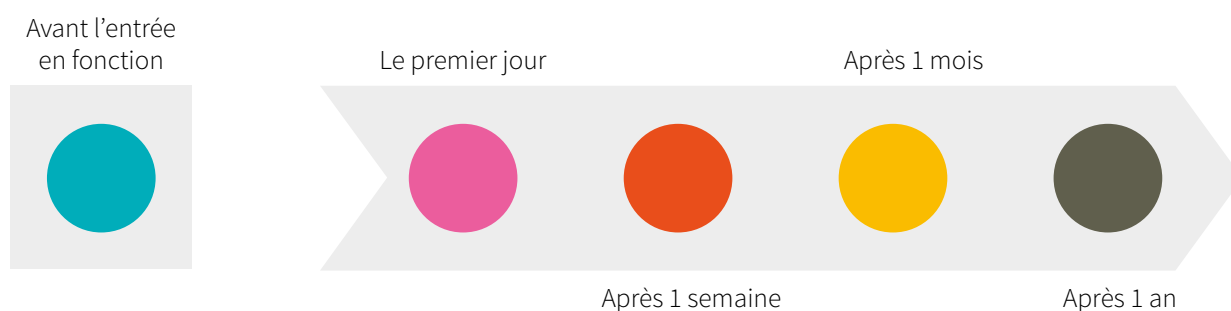
Une planification et une répartition des responsabilités de la transmission est indispensable, pour plusieurs raisons :

- › S'assurer que les éléments clés et prioritaires ont été transmis à la nouvelle personne
- › Prévoir un rythme d'assimilation acceptable des informations et compétences pour la personne tutorée : éviter de transmettre « trop d'un coup », distiller les informations, prévoir des moments pour lire des documents (documents légaux, descriptions de fonction, ROI, règlement de travail, chartes, etc.)
- › S'assurer d'une répartition des responsabilités au sein de l'institution. En effet, la personne tutrice ne peut être seule responsable de la transmission des informations et compétences
- › Formaliser le processus pour pouvoir le répliquer lors de l'accueil d'autres personnes au sein de l'institution (il faudra évidemment l'adapter en fonction de chaque profil accueilli)

Comment?

Deux outils nous paraissent prioritaires à ce sujet :

- › Construire **une check-list ou table des matières des informations à transmettre et rassembler ces informations dans un support commun**, qui peut être une farde d'accueil ou un dossier électronique partagé (voire les deux)²⁸. Quelques exemples d'éléments à reprendre au sein de ce support : la description de fonction, le règlement de travail, les textes légaux, les coordonnées des interlocuteurs pertinents en lien avec la fonction occupée, les procédures présentes au sein de l'institution, le mode d'emploi des équipements utilisés, les documents liés au tutorat (ligne du temps, missions de chacun), etc.
- › **La construction d'une ligne du temps**, à réaliser en équipe, autour de ce qu'il est intéressant de transmettre dans le temps à la personne tutorée. Les tableaux suivants reprennent un exemple de cette ligne du temps construite dans un premier temps avec les personnes tutrices et la direction, et travaillée ensuite avec l'ensemble de l'équipe²⁹.



²⁸ Cf. à ce sujet la fiche outil disponible sur le site de Competentia intitulée « Vademecum des informations à communiquer » : <https://competentia.be/outils/vade-mecum-des-informations-communiquer>

²⁹ La couleur de chaque tableau correspond au moment identifié par la pastille de couleur au sein du schéma repris sur cette page

 Avant l'entrée en fonction³⁰

Quoi? Les actions à entreprendre	Qui accompagne ?	Pourquoi ? Quels objectifs derrière ces actions ?
Tâches liées à la sélection des candidat·e·s : › Publication de l'annonce, description des missions › Analyse des profils › Premier entretien d'embauche › Demander à la personne d'expliquer les missions de l'institution › Voir si les attentes du candidat coïncident avec l'offre › Expliquer le rôle des responsables, des personnes tutrices et de l'équipe	Direction	Trouver de nouvelles personnes Clarifier les missions, les attentes, les valeurs
Deuxième entretien d'embauche : présentation des locaux et de l'équipe (si l'entretien est concluant)	Direction + responsable	Proposer à la personne candidate d'avoir une première impression de son futur contexte de travail
Annonce à l'équipe de l'arrivée d'une nouvelle, rappel du rôle de l'équipe, des attentes vis-à-vis de celle-ci et de l'importance de l'accueil	Responsable	Préparer l'équipe à l'accueil
Envoi d'un mail à la nouvelle pour préciser : › Son heure d'arrivée le premier jour › Le déroulement de sa première journée et les personnes impliquées	Direction	
Première prise de contact avec la personne tutrice, après signature du contrat (ou lors du premier jour de travail)	Personne tutrice	Expliquer comment se déroule le premier jour, donner des informations sur l'organisation de l'accueil
Réalisation d'un planning pour la première semaine avec l'équipe, à intégrer dans la farde d'accueil.	Responsable + équipe	Favoriser une diversité de lieux/ personnes à observer

³⁰ Les actions de cette ligne du temps et la temporalité de celles-ci sont à adapter en fonction du temps de travail de la personne engagée, de même que son expérience préalable

● Le premier jour : la journée type « idéale »

Quoi? Les actions à entreprendre	Qui accompagne ?	Pourquoi ? Quels objectifs derrière ces actions ?
Accueil de la direction si la personne n'a pas encore rencontré la personne tutrice ou sa responsable	Direction	Faire le lien avec la responsable et la personne tutrice
Organisation d'un petit déjeuner d'accueil / d'un moment convivial avec l'équipe	Toute l'équipe	Présenter l'équipe/se présenter
Transmission des repères essentiels via les actions suivantes : › Montrer les lieux/repères dans les lieux ; identifier sa place dans ces lieux › Transmettre les codes d'accès informatiques › Expliquer le cadre du tutorat, le rôle de chacun dans le processus (les objectifs et étapes pour la première année, les attentes de l'ASBL) › Récolter les attentes de la nouvelle personne › Transmettre les valeurs (ou les rappeler), parler des habitudes, des attitudes clés en termes de savoir-être › Suivre une personne de référence durant la journée et l'observer › Proposer des personnes de références dans différents domaines (animation, BSO, informatique, ...) › S'assurer de la fonctionnalité des accès et du matériel mis à disposition › Présenter les outils informatiques › Donner la farde d'accueil et le carnet des nouveaux › Proposer à la personne d'écrire ses étonnements du jour (à partager + tard)	Personne tutrice et/ou responsable	› Informer › Sécuriser › Mettre un cadre › Expliciter certains éléments implicites › Commencer à observer le métier › Outiller

● Entre le premier jour et la fin de la première semaine

Quoi? Les actions à entreprendre	Qui accompagne ?	Pourquoi ? Quels objectifs derrière ces actions ?
Explication du planning prévu pour la première semaine	Responsable	› Rappeler les moments d'observation à l'équipe › Informer la nouvelle personne
› Multiplication des moments d'observation, auprès de différentes personnes › Recueillir / susciter les questions de la nouvelle personne	Toute l'équipe	Avoir accès à différents aspects de la fonction et différents membres de l'équipe
Premier débriefing à la fin de la semaine, en travaillant avec la personne autour des questions suivantes : › Qu'est-ce qui s'est bien/moins bien passé ? › Comment améliorer les choses d'ici la prochaine rencontre ? › Quels seraient tes prochains objectifs ? › Quels sont les besoins au niveau de ton accompagnement (degré d'autonomie ? Rythme des rencontres ?)	Personne tutrice	› Savoir comment se passe l'accueil, déterminer les prochains objectifs › Évaluer l'autonomie de la personne et en discuter avec la responsable

Entre la fin de la première semaine et la fin du premier mois

Quoi? Les actions à entreprendre	Qui accompagne ?	Pourquoi ? Quels objectifs derrière ces actions ?
Échanges réguliers et collaboration étroite entre la tutrice et la référente en amont et en aval des débriefings	Personne tutrice + responsable	Échangez des informations à propos de l'accueil et de l'accompagnement de la personne tutorée
Réalisation d'un débriefing à la fin de chaque semaine (ou autre temporalité en fonction du déroulement du tutorat), en présentiel ou en visio Le débriefing se base sur la grille d'entretien du tutorat, et les informations recueillies par la personne tutrice auprès de l'équipe et de la responsable au préalable.	Personne tutrice	Faire un retour sur la/les semaine(s) écoulée(s) et fixer des objectifs pour la suite
Après 1 mois, réaliser un rapport ³¹ ou un entretien d'étonnement ³²	Direction	Bénéficier du retour de la nouvelle personne pour améliorer l'organisation, réfléchir sur les pratiques, adapter le tutorat

Entre la fin du premier mois et la fin de la première année

Quoi? Les actions à entreprendre	Qui accompagne ?	Pourquoi ? Quels objectifs derrière ces actions ?
Échanges réguliers et collaboration étroite entre la personne tutrice et la responsable en amont et en aval des débriefings	Personne tutrice + responsable	Échangez des informations à propos de l'accueil et de l'accompagnement de la personne tutorée
Réalisation d'un débriefing selon une temporalité qui est fonction du déroulement du tutorat (idéalement 1X par mois minimum), en présentiel ou en visio Le débriefing se base sur la grille d'auto évaluation en vue de l'entretien de tutorat ³³ , et les informations recueillies par la personne tutrice auprès de l'équipe et de la responsable au préalable.	Personne tutrice	Faire un retour sur la/les semaine(s) écoulée(s) et fixer des objectifs pour la suite
Après 1 an, réaliser un entretien de fonctionnement	Direction + responsable	Reconnaître les apprentissages, les compétences de la personne, faire le point sur ses acquis et les marges de progression



Outils associés :

- › Fiche : Décrire la fonction de la personne tutoré : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/decrire-la-fonction-de-la-personne-tutoree>
- › Fiche : Favoriser la familiarisation avec les lieux et les personnes : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/favoriser-la-familiarisation-avec-les-lieux-et-les-personnes>

³¹ Cf. la fiche « Rapport d'étonnement. Des retours sur le déroulement du tutorat » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/rapport-detonnement-des-re-tours-sur-le-droulement-du-tutorat>

³² Cf. l'outil de Competentia « L'entretien d'étonnement » : <https://www.competentia.be/outils/lentretien-detonnement>

³³ Cf. la fiche 10 : « Situer la personne tutorée par rapport aux compétences attendues, sans oublier de valoriser ses compétences transversales »



Accueillir

Fiche 8 Donner des repères à la personne tutorée³⁴

Description

Une aide est nécessaire pour assurer à la personne tutorée un sentiment de sécurité dans sa nouvelle expérience de travail. Des repères mettront en confiance, pour intégrer avec plus de sérénité son nouvel environnement de travail.

La familiarisation représente un aspect essentiel de l'accueil : passer de l'inconnu au connu. Il convient d'accompagner la personne tutorée dans l'approche des lieux et des personnes, et ainsi faciliter son intégration dans l'équipe.

APERÇU

Pour quoi	Assurer une intégration réussie de la personne tutorée
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Lors de l'accueil de la personne tutorée

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accueillir	Direction Équipe Personne tutrice	Intégration Transmission	Canevas

³⁴ Cette fiche s'inspire quasiment en intégralité de la précédente boîte à outils élaborée par le Cerso (Fiasse, C. & Lodewick, P. Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de tutorés travailleurs. Cerso. Octobre 2015) et de la fiche intitulée « Check-list des repères de la personne tutorée » disponible sur le lien suivant : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/favoriser-la-familiarisation-avec-les-lieux-et-les-personnes>

Pourquoi ?

Lorsqu'une personne intègre une institution, elle est **confrontée à nombreuses nouveautés** : lieux, personnes, règles, etc. Cela peut susciter insécurité et inquiétude, par exemple, par manque d'expérience professionnelle, suite à des échecs professionnels et/ou scolaires, en cas de méconnaissance du secteur, etc.

Une aide est nécessaire pour intégrer avec sécurité cette nouvelle expérience de travail. Des repères mettront en confiance. Dans certaines institutions, une farde d'accueil et des outils sont mis à disposition. Des questions – même les plus anodines – laissées sans réponse peuvent se révéler anxiogènes.



Conseils

- › **Donner du temps au temps** : il est illusoire de vouloir tout transmettre dès le premier jour. Vous constaterez vite qu'il faut commencer par les aspects les plus pratiques, puis graduellement « *élargir* » ;
- › **Prévenir des conséquences** du non-respect des règles (horaire, temps de formation, etc.)
- › Prévoir, au début et en situation, une **période d'observation** de plusieurs jours avec la personne tutrice ou quelqu'un d'autre. Ce temps, avec peu de responsabilités, donnera la possibilité d'enregistrer les informations essentielles sur le fonctionnement de l'institution et de poser des questions.

Comment ?

Deux principes de base :

- › Donner à chaque personne tutrice **une checklist des informations importantes à transmettre à la personne tutorée dès le début de son tutorat**³⁵.
- › Prévoir des **moments de questions/réponses**.

Donner des repères relatifs aux personnes (internes et externes à l'institution)

- › **Présenter la personne à toute l'équipe, à la direction, à sa personne tutrice et, expliquer le rôle respectif de chacun.** Une farde reprenant tous les profils de fonctions et/ou un organigramme peut faciliter les choses.
- › **Favoriser un climat convivial** dans l'équipe en présentant tout le monde et en proposant par exemple une activité brise-glace.

³⁵ Cf. également la fiche 7 « La ligne du temps du tutorat : Sélectionner, préparer et organiser les informations et compétences à transmettre »

- › Présenter le public avec lequel la personne tutorée sera en relation, et les **différentes activités** (et caractéristiques des publics et interlocuteurs externes) dans lesquelles l'institution est impliquée.

Donner des repères relatifs à l'organisation et aux services internes

- › Expliquer le **service du personnel** ou des ressources humaines, les **organes de concertation**, les acteurs du **bien-être au travail** (conseiller.ère en prévention, personne de confiance, etc.)

Donner des repères relatifs au temps et à l'espace

- › Transmettre l'**horaire de l'institution**, ainsi qu'un exemple de journée ou semaine type (cf. règlement d'ordre intérieur, contrat).
- › Faire **visiter les différents locaux et espaces extérieurs** (réservés aux publics et réservés aux professionnel.le.s).
- › Le cas échéant, indiquer à la personne **où se situe sa place dans l'espace** (son bureau, son casier, etc.)

Donner des repères relatifs aux écrits de référence (du service et de la législation)

- › Transmettre les **documents de référence de l'institution** et les procédures par écrit et prendre le temps de les expliquer : farde d'accueil, projet institutionnel, règlement de travail, règlement d'ordre intérieur, descriptions de fonctions, etc.
- › Transmettre les **informations importantes concernant la législation**
- › S'assurer que ces documents **soient lus et compris**

Donner des repères relatifs aux tâches

- › Ne pas hésiter à **expliquer en détail les tâches** que la personne sera amenée à réaliser dans un temps précis. Des choses qui vont de soi pour la personne tutrice, mais pas forcément pour la personne tutorée (ex. : accueillir les bénéficiaires à leur arrivée, etc.)



Comment s'assurer de la bonne compréhension des documents par les personnes tutorées ?

- › **Compréhension** – Demander d'expliquer (par écrit) à quoi servent ces documents.
- › **Reformulation** – Leur demander de réexpliquer certains passages des documents, proposer un exercice de compréhension impliquant de rechercher les informations importantes dans les documents de référence.
- › **Transfert** – Mettre la personne en situation et lui demander quel(s) est(sont) le(s) élément(s) qu'elle mobiliserait et de justifier son(ses) choix.
- › Zoom sur deux documents :
 - » **Projet institutionnel** : aider la personne à en comprendre l'histoire en réfléchissant, tant en entretien individuel qu'avec toute l'équipe, à différentes questions. Exemples : qui a élaboré le projet institutionnel ? Comment a-t-il évolué depuis la création de l'institution ? Comment est-il utilisé avec les publics, au sein de l'équipe ? Quelles idées importantes y sont-elles intégrées ? Comment ces idées se concrétisent-elles au quotidien ?
 - » **Descriptions de fonction** : permettre à la personne de découvrir progressivement les différentes descriptions de fonctions au sein de l'institution afin de mieux comprendre le rôle et les missions de chaque personne.



Outils associés :

- › Fiche : « Check-list des repères de la personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/favoriser-la-familiarisation-avec-les-lieux-et-les-personnes>
- › Fiche : S« Se préparer à accueillir une personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/se-preparer-a-accueillir-une-personne-tutoree-1>

Fiche 9 Clarifier les attentes de chacun

Description

La personne tutorée, lorsqu'elle arrive dans son nouveau milieu de travail est souvent confrontée à un contexte inconnu (nouveaux lieux, nouvelles personnes, nouvelles règles de vie, etc.). Ce nouveau contexte peut susciter de l'insécurité et l'inquiétude. La clarification des attentes de chacun est un levier pour sécuriser les personnes incluses dans le processus d'accompagnement.

APERÇU

Pour quoi	Prendre le temps de clarifier la place et les attentes de chacun au sein du processus de tutorat
Pour qui	La personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Lors de l'accueil de la personne tutorée

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accueillir	Personne tutrice Personne tutorée	Tout type de tutorat	Méthode

Créer une relation claire, dès le départ

La personne tutorée, lorsqu'elle arrive dans son nouveau milieu de travail est souvent confrontée à un contexte inconnu (nouveaux lieux, nouvelles personnes, nouvelles règles de vie, etc.). Ce **nouveau contexte peut susciter de l'insécurité et l'inquiétude**. Face à cette nouvelle expérience de travail, la personne tutorée a besoin d'une **nouvelle grille de lecture** pour pouvoir comprendre mieux et plus rapidement son nouvel environnement (social, spatial, temporel...). Ce qui va de soi pour la personne tutrice et les autres professionnels de l'institution ne va pas forcément de soi pour la personne tutorée. **Il est essentiel de clarifier et d'explicitement les attentes de chacun, y compris dans la relation qui va s'établir entre la personne tutrice et la personne tutorée.**

Donner des **repères clairs et explicites** mettra en confiance la personne qui arrive dans un nouveau milieu professionnel et lui permettra d'appréhender avec plus de sérénité ses premiers pas dans ce nouvel espace et, in fine, favorisera son intégration professionnelle.

Il est important que la personne tutrice et la personne tutorée **prennent un temps pour** :

- › apprendre à **se connaître**
- › déterminer clairement **le rôle et les limites de la personne tutrice**
- › déterminer **les besoins de la personne tutorée** en matière d'accompagnement
- › clarifier **les attentes de la structure en termes de compétences professionnelles et d'autonomie**.

Du côté de la personne tutrice :

Avant de démarrer, la personne tutrice peut **s'assurer que sa mission est claire pour elle** en se posant une série de questions **et en se préparant pour ce rôle** (cf. fiche 5 « Moi, personne tutrice »).

Du côté de la personne tutorée :

Lorsqu'un individu arrive dans un nouveau milieu professionnel, **il arrive avec son « sac à dos »**. Ce sac à dos englobe notre histoire, notre culture (langue, religion...), notre situation familiale, nos (éventuelles) expériences professionnelles antérieures, etc. Ce vécu nous a construit et oriente la manière dont nous nous comportons ainsi que ce que nous voulons. La personne tutrice doit construire l'accompagnement de la personne tutorée en tenant compte de ce sac à dos. Tantôt un frein, tantôt un moteur. Il évolue sans cesse. Plus la personne tutrice arrivera à tenir compte du "sac à dos" de la personne tutorée, plus celle-ci se sentira respectée ce qui facilitera le lien et les apprentissages.

La personne tutrice peut donc se poser une série de questions pour essayer d'établir **des bases relationnelles explicites** avec la personne tutorée :

- › *Quel est son besoin de contact ?*
- › *À quelle fréquence désire-t-elle rencontrer la personne tutrice ?*
- › *Quel(le)s sont ses envies/besoins d'encadrement ?*
- › *Quel est son parcours (son vécu, son cursus scolaire) ?*
- › *A-t-il des craintes, des peurs ?*
- › *Que veut-elle ?*

Parfois, il sera nécessaire **d'aider le nouveau collègue** à identifier ses envies, ses attentes.

Du côté de l'institution

Lors des premières rencontres, il peut être **pertinent de rappeler les attentes de l'institution, en termes de savoir-faire, mais aussi de savoir-être.**

Certains outils peuvent aider la personne tutrice dans ce rappel : ROI, projet d'accueil, etc.

Il est également intéressant de **clarifier quels sont les canaux de communication** vers la direction et les moments de collaborations déjà prévus avec les responsables hiérarchiques.

Plus les règles institutionnelles seront clarifiées dès le démarrage du tutorat et plus la relation entre la personne tutorée et l'institution sera construite sur des bases solides et objectives.

Pour clarifier la relation : un contrat ?

Plus qu'un document contractuel, le contrat entre la personne tutrice et la personne tutorée est un outil pour clarifier la relation d'accompagnement qui va se développer entre eux. **Le contrat est également l'occasion de formaliser la relation, d'en établir le cadre et les limites.**

L'établissement du contrat passe par un moment de rencontre, prévu dans le déroulé de l'accueil et qui permet à chacun de trouver sa place dans l'accompagnement proposé.

Plus le contrat sera clair, plus chacun comprendra les "règles du jeu". Ce cadre permet aussi de sécuriser chaque travailleur par rapport aux attentes, aux rôles et aux limites de chacun.

Un exemple de contrat

Ci-dessous, voici une **proposition de contrat** qui peut être établie entre une personne tutrice et une personne tutorée. Dans cette optique, tous les champs du contrat doivent faire l'objet d'une discussion et d'une négociation.

Personne tutrice	Personne tutorée
Nom Prénom N° de tel pro N° de tel perso ?	Nom Prénom N° de tel pro N° de tel perso ?
Ce qui est attendu de la personne tutorée par l'équipe ³⁶	
Du côté de la personne tutrice	Du côté de la personne tutorée
En tant que personne tutrice, mes missions sont : › Ce que je suis prête à mettre en place pour arriver à réaliser ces missions : › Ce que je ne désire pas mettre en place pour arriver à réaliser ces missions : › Ce que j'attends de la personne que je vais accompagner :	En tant que personne tutorée, ce que je voudrais arriver à pouvoir mettre en place rapidement dans mon nouveau travail c'est : › Ce que je suis prête à mettre en place pour y arriver : › Ce que ne suis pas prête à mettre en place pour y arriver › En tant que personne tutorée, ce que j'attends de la personne tutrice, c'est :

³⁶ cf. fiche 7 et fiche 8

Ce que nous allons faire ensemble pour rendre cela possible

Ce que nous avons besoin chacun(e) pour que tout se passe bien

Autre(s) point(s) à ajouter ?

Établir un contrat, c'est avant tout prendre un temps de rencontre (de plus ou moins 1h30) **pour parler de la future relation entre la personne tutrice et la personne tutorée.**

Cela peut se faire autour d'une discussion informelle, mais un écrit, plus cadré s'avère souvent précieux. Le fait de passer par l'écrit permet :

- › de garder une trace de la rencontre
- › de revenir sur ce qui a été établi au début de la relation si nécessaire
- › d'avoir une base écrite pour établir l'évaluation du tutorat³⁷.

Afin d'établir ce contrat, voici, sans exhaustivité, quelques types de questions pouvant être posées par la personne tutrice lors de la rencontre:

Des questions pour faire connaissance :

Prendre **un temps de rencontre pour établir un contrat**, c'est l'occasion pour la personne tutrice d'en apprendre plus sur la personne tutorée et si elle donne lui-même les réponses à ces questions, c'est l'occasion pour cette dernière de mieux connaître la personne tutrice.

- › *D'où venez-vous professionnellement ?*
- › *Quelles sont vos attentes concernant ce nouveau travail ?*
- › ...

Des questions concernant l'accompagnement et le rôle de la personne tutrice :

Ces questions visent à clarifier le rôle de la personne tutrice dans l'accompagnement, mais aussi les attentes de la personne tutorée. Ces questions permettront également de s'assurer que la personne tutorée comprend ses (futurs) responsabilités, ce qui contribuera à une meilleure compréhension de son rôle au sein de l'équipe professionnelle.

- › *Avez-vous une idée de ce qu'est le rôle de personne tutrice par rapport à un nouveau collègue ? Si vous avez déjà rencontré des personnes tutrices dans le monde professionnel, pourriez-vous m'expliquer ce qu'ils mettent en place et leur rôle ?*
- › *Qu'attendez-vous de la personne tutrice qui va vous accompagner en termes de soutien, d'orientation ?*
- › *Qu'identifiez-vous comme défis potentiels dans votre rôle, et comment pensez-vous les relever ? Comment puis-je vous aider à les relever ?*

³⁷ cf. fiche 16 et fiche 17

- › Avez-vous des attentes particulières en ce qui concerne la communication avec moi en tant que personne tutrice ? Comment puis-je m'assurer que vous vous sentez bien accompagné ?

Des questions concernant les compétences connues et à développer :

Ces questions peuvent être un point de départ pour aider la personne tutrice à trier les informations qu'elle va donner à la personne tutorée. Cela permet de commencer à penser les apprentissages.

- › Avez-vous une idée de ce que vous allez devoir faire en tant que collègue avec nous au quotidien ? Quelles sont les principales tâches que vous pensez devoir accomplir dans le cadre de votre poste, en particulier en ce qui concerne les objectifs que nous avons discutés ?
- › Avez-vous eu l'occasion de consulter les documents ou les ressources qui décrivent votre poste et vos responsabilités ? Si oui, avez-vous des commentaires ou des questions à ce sujet ?
- › Avez-vous une idée de ce que vous allez devoir savoir-faire seule dans une semaine ? Dans un mois ? ...
- › Sur quels aspects du travail vous sentez-vous déjà assez à l'aise ?
- › Pour apprendre tout cela et pouvoir faire votre travail le mieux possible, avez-vous besoin de quelque chose en particulier ?
- › Comment puis-je vous donner les informations pour que vous puissiez les apprendre le plus facilement possible ?
- › Avez-vous des questions ou des incertitudes concernant votre rôle ou vos responsabilités au sein de l'équipe ? Y a-t-il des points que vous aimeriez clarifier davantage ?
- › Quels sont les domaines ou les compétences dans lesquels vous estimez avoir besoin de plus d'encadrement ou de formation pour être pleinement opérationnel dans votre nouveau rôle ?
- › Avez-vous identifié des défis ou des difficultés spécifiques auxquels vous pourriez être confronté dans votre nouveau poste ? Comment puis-je vous aider à les surmonter ?
- › Y a-t-il des approches ou des méthodes que vous préférez ne pas utiliser pour atteindre ces objectifs ?
- › Je voudrais que l'on se rencontre XXXX est-ce que cela vous semble une bonne idée ? Si je vous fais du feedback de telle façon, cela vous convient-il ? ...
- › Comment préférez-vous recevoir des commentaires ou des conseils sur votre travail ?
- › Comment pouvez-vous me faire savoir si vous avez besoin d'une assistance supplémentaire ou si vous rencontrez des difficultés dans votre rôle ?

Des questions concernant le contrat en tant que tel

Ces questions permettent de **clarifier le rôle de ce contrat** et son usage à l'interne

- › Y a-t-il d'autres éléments ou considérations que vous souhaitez ajouter à ce contrat de collaboration pour assurer une transition réussie dans l'équipe ?
- › Désirez-vous que ce contrat soit transmis à d'autres personnes ?

Au-delà des premières rencontres :

Clarifier les attentes de chacun est un processus. Il faudra donc revenir sur le contrat et sur les attentes de la personne tutorée plusieurs fois tout au long de l'accompagnement. Il sera donc intéressant d'établir également dès le départ, **des temps fréquents ou la personne tutorée peut poser toutes ses questions**. Cependant, même en dehors des rendez-vous pour ces rencontres, la personne tutrice doit pouvoir se montrer disponible pour les questions, même les plus anodines. Si ce n'est pas le cas, il peut être intéressant d'expliquer clairement à la personne tutorée qui est **le relais** de la personne tutrice.

Une communication ouverte et honnête, ainsi qu'une pratique régulière du feed-back³⁸ permet généralement de continuer à faire évoluer la relation d'accompagnement. Il est important que chaque personne ose partager clairement ses limites (qui peuvent concerner le temps, l'espace personnel, les responsabilités professionnelles...).

Enfin, à tout moment, la personne tutrice peut proposer d'évaluer la situation de tutorat³⁹ pour, si nécessaire, réajuster l'accompagnement.



Outils associés :

- › Fiche : « Check-list des repères de la personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/favoriser-la-familiarisation-avec-les-lieux-et-les-personnes>
- › Fiche : « Se préparer à accueillir une personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/se-preparer-a-accueillir-une-personne-tutoree-1>
- › Fiche : « Check-list de l'accueil de nouveaux.elles collègues »
<https://competentia.be/outils/accueillir-un-e-nouveau-elle-travailleurs-euse>

³⁸ cf. fiche 14

³⁹ cf. fiche 16

Fiche 10 Situer la personne tutorée par rapport aux compétences attendues, sans oublier de valoriser ses compétences transversales

Description

La personne qui intègre l'institution n'a pas encore nécessairement la qualification ni toutes les compétences requises pour exercer son métier. Malgré tout, elle a des expériences à faire valoir. Il est donc intéressant de repérer, au quotidien, ce qu'elle sait déjà faire et avec quel degré de maîtrise. Cette fiche est en lien avec la fiche 12, abordant le bilan d'évolution à réaliser périodiquement avec la personne tutorée.

APERÇU

Pour quoi	Accompagner au mieux la personne tutorée, en fonction de ses acquis
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Lors de l'accueil de la personne tutorée

Comprendre > Préparer > **Accueillir** > Accompagner > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accueillir	Direction Équipe Personne tutrice Personne tutorée	Transmission Intégration	Canevas

Pourquoi ?

Situer la personne tutorée par rapport aux compétences attendues, c'est d'abord intéressant pour la personne elle-même, qui peut se donner des objectifs de progression, et mettre en valeur ce qui est déjà acquis. Il s'agit également d'un enjeu pour l'institution : cela lui permet de savoir quelles responsabilités peuvent être confiées à la personne tutorée, et de valoriser ses compétences au sein de la structure.

Comment faire ?

1. L'entretien de tutorat comme base du bilan de compétences.

Le plus simple est de **démarrer par un entretien** entre la personne tutrice et la personne tutorée :

- › En effet, certaines compétences peuvent facilement être détectées au cours d'un simple entretien. Ex.: connaissance d'éléments de déontologie.
- › **D'autres types de compétences** se révèlent davantage dans le cadre d'activités. Ex : animer un groupe, coopérer, percevoir ses limites, réguler les conflits, etc. Toutefois, partir de situations concrètes relatées par la personne tutorée permet parfois d'y accéder. Pour ce faire, il est par exemple possible de s'appuyer sur **la méthode « STAR »** (régulièrement utilisée lors d'entretiens de recrutement), et schématisée ci-dessous.

Par exemple, pour tester la compétence « animation de groupe », vous pouvez demander les choses suivantes :

- › *Décrivez une expérience où vous avez réussi à animer un groupe et à assurer une bonne dynamique au sein de celui-ci. Quel était le contexte ?*
- › *Quel était votre rôle ?*
- › *Comment avez-vous encouragé la participation de chacun et comment avez-vous géré les différences d'opinions au sein du groupe ?*
- › *Quels ont été les résultats de vos actions ?*



- › Outre ces éléments, se référer à une **description de fonction** peut guider la personne tutrice.
- › Enfin, un autre outil de base du tutorat est un **support à l'auto-évaluation** de la personne tutorée, sous forme de grille de tâches et compétences, et de questions guides. Cette grille peut être utilisée tout le long du processus de tutorat afin de situer la personne par rapport aux compétences acquises et encore à développer.

Vous trouverez en annexe de cette fiche un exemple de grille utilisée dans le cadre du tutorat organisé au sein d'un planning familial.

2. Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées⁴⁰.

Au-delà des compétences exigées et liées à la fonction, les personnes tutorées ont développé des **compétences psychosociales, organisationnelles et autres** qu'ils pourront mettre au service de l'institution telles quelles ou en les adaptant.

Les compétences transversales (ou « softskills ») sont les aptitudes, comportements, capacités sociales et psychologiques qui ne sont pas propres à une profession, qui sont interdisciplinaires. On parle aussi de « savoir-faire comportementaux ».

La première étape est de pouvoir identifier ces compétences transversales (chez soi comme chez les autres), de donner des indicateurs de leur présence et de pouvoir les nommer.

Ci-dessous, nous vous proposons plusieurs outils destinés à faire émerger les compétences transversales, individuellement ou en équipe:

- › **une grille d'évaluation des compétences transversales** afin de les identifier chez la personne tutorée
- › **un schéma des compétences transversales** (non exhaustif) afin d'identifier et de valoriser un maximum de compétences.
- › **l'outil « terrain de prédilection »**, qui permet en équipe de partager autour de ces points forts, mais également de ses vulnérabilités

⁴⁰Notamment d'après la fiche « Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/identifier-et-valoriser-les-competences-transversales-des-personnes-tutorees>

Grille d'évaluation des compétences transversales

Compétences	Critères	Indicateurs	Évaluation ¹		
			A	ECA	NA
Pensée créative	Saisir les opportunités S'adapter Proposer des solutions Prendre des initiatives Faire preuve d'imagination, de créativité				
Pensée critique / analytique	Observer Analyser, évaluer Identifier des problèmes/besoins Faire preuve de curiosité Se questionner Savoir prendre des décisions				
Compétences organisationnelles	Organiser Planifier				
Compétences psycho-sociales	Interagir Se positionner / Travailler sur soi Se connaître soi-même Avoir de l'estime de soi Gérer ses émotions S'affirmer, prendre position S'engager, être disponible Être enthousiaste Respecter les autres, être à l'écoute Travailler en équipe, coopérer Savoir argumenter Mobiliser ses ressources locales				

¹A : Acquis | ECA : En cours d'acquisition | NA : Non acquis

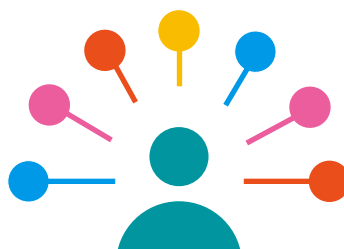


Schéma des compétences transversales COMPÉTENCES CLÉS À CULTIVER

Pensée créative

Saisir les opportunités

S'adapter

Faire preuve d'imagination et de créativité

Proposer des solutions

Prendre des initiatives

Pensée critique/ analytique

Observer

Se questionner

Identifier des problèmes / besoins

Faire preuve de curiosité

Savoir prendre des décisions

Analyser et évaluer

Compétences organisationnelles

Organiser

Planifier

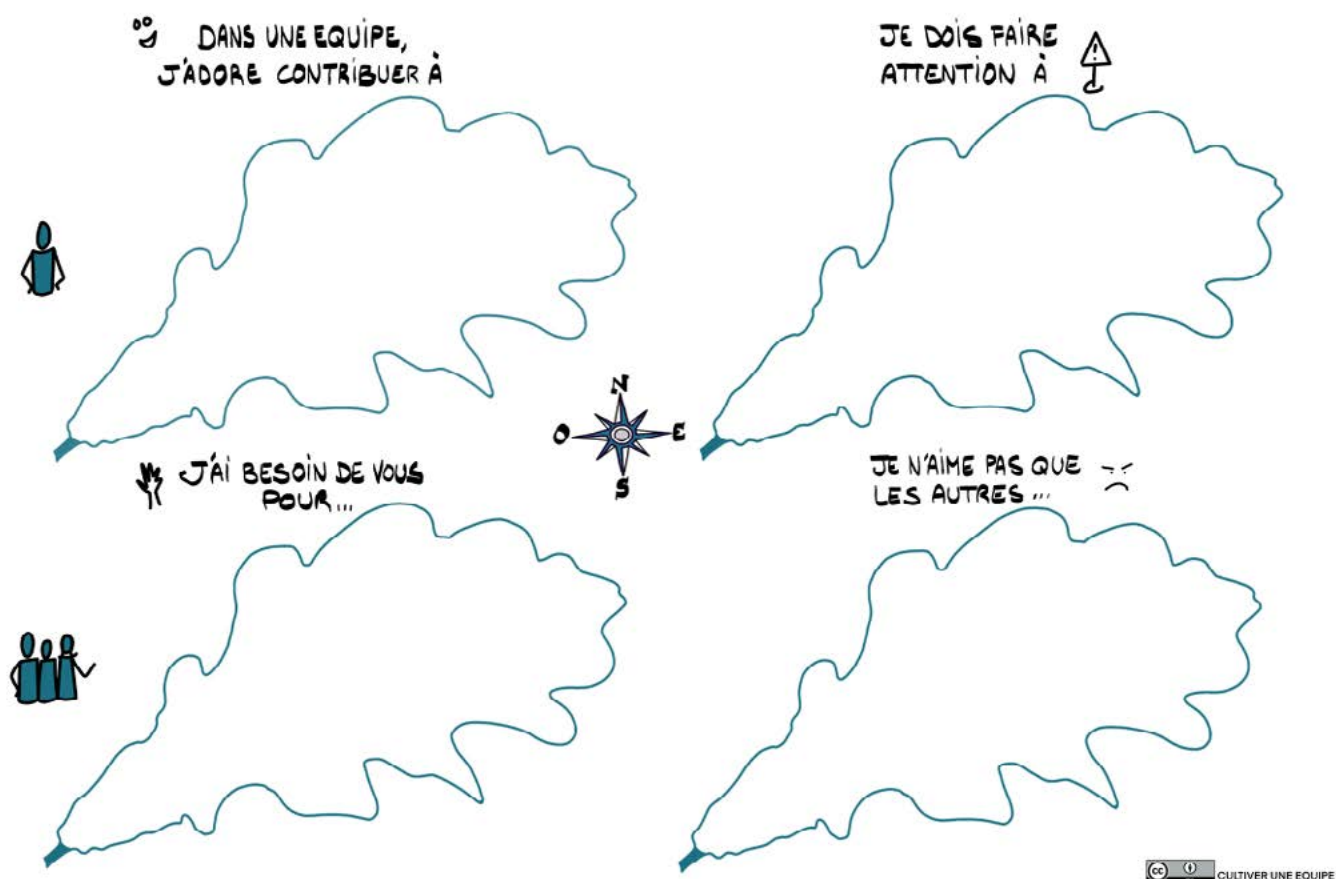
Compétences psycho-sociales

Se positionner /
Travailler sur soi

Interagir avec
d'autres

Se connaître soi-même
Avoir de l'estime de soi
Gérer ses émotions
S'affirmer, prendre position
S'engager, être disponible
Être enthousiaste
Respecter les autres, être à l'écoute
Travailler en équipe, coopérer
Savoir argumenter
Mobiliser ses ressources locales

MON TERRAIN DE PRÉDILECTION⁴¹



⁴¹D'après Le Stum, S., Gauthier, E. & Dutel, O. (2020), Cultiver une équipe : guide illustré pour fédérer et coopérer. Pearson

Annexe : exemple de grille d'autoévaluation pour la personne tutorée, en vue de préparer l'entretien de tutorat⁴².

Introduction

Date de l'entretien :

Date du précédent entretien:

La personne tutorée est invitée à pointer (uniquement) les items qu'il/elle a besoin de développer à l'aide de ce document en vue d'un échange avec la tutrice lors d'une rencontre fixée dans le temps.

PREMIERE PARTIE : ÉVALUATION DES TACHES/COMPETENCES

Indicateurs :

- 1 : Tout à fait confortable
- 2 : Assez confortable
- 3 : Assez inconfortable
- 4 : Tout à fait inconfortable

CRITÈRES GÉNÉRAUX :	COMMENTAIRES :	INDICATEUR ÉVENTUEL :
Respect du fonctionnement général du planning : • Je suis ponctuelle • Je suis capable de gérer mon agenda et à le communiquer à l'équipe (notamment en cas d'absence programmée) • Je suis capable d'assurer au patient le secret professionnel (partagé ou non selon l'envie du patient)		
Compétences pour accomplir son travail : • Je possède les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de ma fonction • Je suis capable d'assimiler de nouvelles connaissances correspondant à l'évolution de ma spécialité au travers de formations continuées, supervisions, interventions...		
Faculté d'adaptation : • Je me tiens au courant des changements, suit les évolutions de la vie de la structure • Je développe mon esprit critique : par la réflexion et la remise en question		

⁴²Cette grille est bien entendu spécifique à l'activité d'un planning familial et à adapter en fonction des réalités d'un service, mais comprend des éléments d'ordre plus général à certains endroits

Autonomie : • Je suis capable d fonctionner adéquatement à partir de directives générales tout en sachant utiliser mes propres ressources • Je suis capable de choisir les tâches à accomplir par ordre d'importance, dans le but de respecter les délais		
Investissement-esprit d'équipe : • Je suis capable de m'investir dans la vie de la structure même si cela ne touche pas de manière directe sa fonction • Je suis capable de prendre en charge certaines petites tâches lors de l'absence de collègues • Je suis capable de demander de l'aide • Je suis investie dans les réunions		
Communication : • Expression orale : Je suis capable de m'exprimer clairement et de manière à être compris-e dans des situations interpersonnelles ou d'équipe par mes collègues • Expression écrite : Je suis capable de communiquer par écrit de façon correcte, des idées et des renseignements de manière à être clairement compris • Je suis capable d'échanger des idées, avec tact et diplomatie • Je suis capable d'assurer le secret professionnel, en m'assurant de ne pas divulguer des informations confidentielles.		
Accueil et permanence : • Je suis capable d'accueillir les bénéficiaires avec empathie, bienveillance et professionnalisme • Je suis capable de répondre aux questions pratiques sur l'organisation de la structure tant au niveau des horaires que des possibilités de consultations diverses • Je suis capable de réorienter une personne de manière adéquate en ayant une connaissance du secteur (je suis capable de savoir où trouver l'information) • Je suis capable de maîtriser correctement le matériel informatique et le fonctionnement des logiciels • Je suis capable de faire un test de grossesse et savoir agir avec en fonction du résultat • Je suis capable de donner la pilule du lendemain avec toutes les informations nécessaires la concernant • Je suis capable de recevoir une demande d'interruption de grossesse dans le respect du parcours des patientes et leur entourage • Je suis capable de gérer des prélèvements • Je suis capable de gérer l'ouverture et la fermeture du planning • Je suis capable de m'approprier le « guide de l'accueil » pour toute question concernant les procédures		

ACCUEIL : • Je suis capable de donner et prendre l'information correcte à la patiente pour le rdv (numéro de téléphone, heures des rdv, assurabilité...) • Je suis capable de noter tous les renseignements nécessaires à la bonne compréhension pour les collègues qui s'en occuperont • Je suis capable de gérer le suivi administratif ou de m'assurer qu'il sera fait par la personne en charge du dossier (encodage, intégration des résultats médicaux) • Je suis capable d'être un relais efficace avec le médecin • Je suis capable de ranger l'accueil et les différents locaux en ce compris les médicaux (vérification du matériel utile au bon fonctionnement de la consultation médicale) et utilisation du stérilisateur		
EVRAS – Animations: • Je suis capable de gérer un groupe (garantir le cadre, temps, confidentialité) • Je possède les connaissances nécessaires par rapport aux différents thèmes • Je suis capable de remise en question de mes outils et d'adaptabilité au public cible • Je suis capable d'être créative • Je suis capable d'être autonome (avoir l'équipement, capacité à se débrouiller dans une institution partenaire) • Je suis capable de m'adapter au mode de fonctionnement du partenaire et aux imprévus • Je participe aux réunions EVRAS • Je suis capable d'exprimer mes limites à l'équipe		

DEUXIÈME PARTIE : QUESTIONS OUVERTES

1. Quels sont les axes principaux de ta fonction actuellement ? Cela te convient-il ? Souhaites-tu des adaptations/changements ?
2. Comment te sens-tu dans ton travail actuellement (satisfaction, insatisfaction) ? Quelles sont tes attentes ? En quoi trouves-tu du sens à ton travail ?
3. La communication dans l'équipe te convient-elle ? Te sens-tu capable d'exprimer tes besoins à tes collègues et à ta coordination, te sens-tu entendu.e quand tu t'exprimes ?
4. Quelles piste(s) aurais-tu pour améliorer tes relations professionnelles au sein du planning ?
5. Les locaux te permettent-ils de travailler sereinement (matériel, disposition, bureau,...) ?
6. Quels sont les éléments de fonctionnement qui t'ont étonné.e au sein du planning ?

7. Quels sont tes points forts ?
8. Quelles sont tes limites ?
9. Tes connaissances/compétences te paraissent-elles adaptées et suffisantes pour assumer pleinement ton travail ?
10. Penses-tu que tes compétences sont pleinement exploitées ?
11. Aurais-tu des besoins particuliers ? (accompagnements, formations,...)
12. As-tu des remarques particulières ?



Outils associés :

- › Fiche : « Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées » :
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/identifier-et-valoriser-les-competences-transversales-des-personnes-tutorees>
- › Fiche : « Se préparer à accueillir une personne tutorée »:
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/se-preparer-a-accueillir-une-personne-tutoree-1>



Accompagner

Fiche 11 Transmettre et favoriser les apprentissages, un processus

Description

Cette fiche aborde le processus de la transmission de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire. Comment transmettre au mieux ? Comment rendre les moments d'apprentissage pertinent pour la personne tutorée ?

APERÇU

Pour quoi	Pour mieux préparer les moments d'apprentissage afin qu'ils deviennent simples et efficaces avec la personne tutorée
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Avant les moments d'apprentissage

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accompagner	Direction Équipe Personne tutrice Personne tutorée	Transmission Intégration	Canevas



Pourquoi ?

L'accompagnement proposé dans le tutorat vise essentiellement à aider la personne tutrice à s'intégrer plus facilement dans son milieu professionnel, mais aussi, et surtout à **transmettre les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire nécessaires au bon fonctionnement** de l'institution et du service. La personne tutrice aura donc en charge de « former » la personne tutorée. Cependant, « faire apprendre » n'est pas toujours naturel. Quelques repères peuvent rendre une séquence d'apprentissage beaucoup plus pertinente et efficace.

Comment faire ?

1. APPRENDRE... UN PROCESSUS CONSTANT ET NATUREL

L'être humain est un être d'apprentissage, **sa vie entière est dédiée à l'acquisition de nouvelles connaissances**. Chaque jour, nous nous endormons après avoir assimilé de nombreuses nouvelles choses. Nous sommes littéralement conçus pour cela.

Lorsque nous observons quelqu'un accomplir quelque chose qui nous intrigue ou adopter un comportement que nous jugeons pertinent, nous enregistrons ce comportement en mémoire et nous tentons de **l'imiter**. De plus, nous **évitons de répéter les erreurs passées** qui ont causé des difficultés, et parfois, de façon spontanée, nous **établissons des liens entre différentes informations** que nous connaissons, ce qui peut engendrer de nouvelles idées ou comportements.

Ainsi, notre apprentissage se déroule naturellement selon trois principaux modes : **l'observation et l'imitation, l'association d'idées (également connue sous le nom d'insight) et le conditionnement**.

Une personne qui arrive dans un milieu de travail va donc apprendre beaucoup via ces trois canaux, notamment tout ce qui est plus informel : comment se comporter pendant les pauses, qui aime qu'on lui fasse la bise qui n'aime pas, le niveau de concentration requis dans les réunions, le genre de pâtisserie qu'on amène pour son anniversaire (ou même si on en amène), etc.

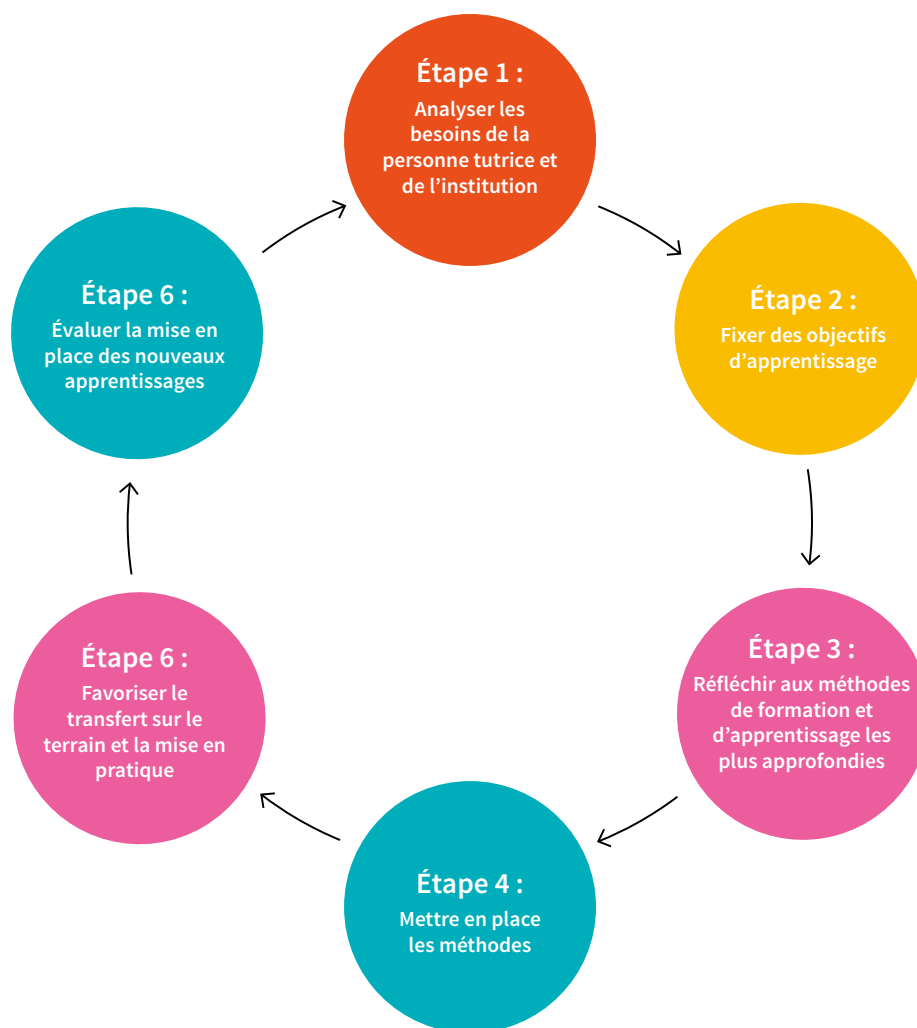
Cependant, bien que cet apprentissage naturel soit efficace et souvent inconscient, il ne peut pas toujours garantir ce qui sera appris **à l'avance**, car tout dépend du moment présent.

Dans le cadre d'une mission de tutorat, il est nécessaire **d'organiser consciemment les processus d'apprentissage pour s'assurer de la progression des connaissances**. Le tuteur doit donc structurer ces moments d'apprentissage, car les connaissances à acquérir sont nombreuses et complexes, et doivent être assimilées rapidement. Cela ne peut donc pas être laissé au hasard d'un apprentissage plus spontané et implique de mettre en place des séquences d'apprentissage bien organisées.

2. ORGANISER UN APPRENTISSAGE

Organiser un apprentissage, c'est entrer dans un cycle, caractérisé par une succession d'étapes de réflexion, d'application, d'évaluation et de révision, permettant une amélioration constante à la fois des connaissances et des compétences de la personne tutorée⁴³.

⁴³Galand, B. & Bourgeois, E. (2006), « (Se) Motiver à apprendre ». Presses Universitaires de France



Étapes 1 et 2 : Analyser les besoins et fixer des objectifs

Avant de commencer à apprendre, il est nécessaire de se **poser la question de « ce qui va être appris »**. Il s'agit donc de déterminer quels sont les objectifs d'apprentissages que la personne tutorée se fixe et quels sont les objectifs fixés par l'institution pour elle.

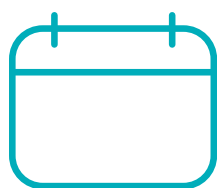
Cette partie est importante, car les objectifs seront la boussole de l'apprentissage.

Sans objectif, c'est un peu comme si vous vous mettiez en route pour partir en vacances, mais sans avoir de destination.

Normalement, la direction, les responsables institutionnels (éventuellement avec l'aide de la personne tutrice) auront fixé une série d'objectifs d'apprentissage à atteindre dans une temporalité donnée.

Par exemple : dans un mois, le nouveau membre du personnel doit savoir gérer seul les différentes commandes de matériel.

Il est donc important de prendre connaissance de **cette "liste d'attendus" institutionnels**, car elle établit les grandes balises du **calendrier de formation**.



Comment créer un calendrier de formation ?

Le calendrier de formation est un document (le plus souvent sous forme de liste) qui reprend les attendus institutionnels, autrement dit ce que l'institution (l'équipe, le management et la direction) attend d'un nouveau travailleur dans un temps donné.

Par exemple :

Au bout d'une semaine :

- capable de répondre au téléphone et de transmettre l'information à la bonne personne

-

Au bout de deux semaines :

- capable d'organiser un moment d'activité pour le public accueilli

- ...

C'est la feuille de route de tout ce qui est à apprendre.

Si on reprend la métaphore de la route du voyage, cette première liste correspond "aux grandes étapes" du voyage. La personne tutrice et la personne tutorée peuvent ensuite faire le point ensemble, en reprenant chaque apprentissage de la liste, en rayant ceux qui sont déjà acquis, en ajoutant des apprentissages qui ne sont pas présents, mais importants aux éléments de la liste.

Elles peuvent **s'arrêter sur chaque attendu** en se posant quelques questions :

1. Y a-t-il des connaissances, des savoir-faire dans cette étape que la personne tutorée possède déjà ? La personne tutrice peut alors démarrer de ce que la personne tutorée sait faire et lui apprendre comment le faire "à la façon de l'institution".
2. Y a-t-il des éléments dans cette étape qu'elle redoute ? Qu'elle pense ne pas connaître ou ne pas savoir faire du tout ? La personne tutrice peut alors faciliter l'apprentissage en lui proposant de décomposer la tâche en opérations plus élémentaires que l'on apprend successivement. Moins la personne tutorée se sent capable d'apprendre quelque chose, plus la personne tutrice peut décomposer l'action à apprendre en "tout petits pas à faire". Chacun de ces petits pas sera décrit dans la liste sous forme d'une action particulière et unique à mettre en œuvre ou sous forme d'une connaissance à mémoriser.

Par exemple :

Savoir transférer un appel à la direction

- Connaître le numéro de transfert

- Connaître les différentes touches sur lesquelles appuyer et dans quel ordre

- Expliquer à son interlocuteur qu'il va être transféré et s'assurer qu'on a les bonnes informations pour pouvoir les donner à la direction (qui appelle et le motif de son appel)

- Donner les bonnes informations à la direction au moment du transfert

-.....

Chaque étape sera ainsi découpée en sous-étapes si nécessaires et le calendrier sera adapté, négocié pour à la fois tenir compte des exigences institutionnelles et de la réalité d'apprentissage du stagiaire.



Attention à “ce qui coule de source”.

Une série de gestes semblent “couler de source” et donc ne pas devoir faire l’objet d’un apprentissage particulier.

C’est le cas notamment de **tous les gestes “frappés du bon sens”**, “issus de la politesse élémentaire”, etc. Les “normes” derrière ces expressions sont variables d’un individu à l’autre, si certaines attitudes précises sont attendues, il est important de les mettre dans la liste des apprentissages à faire. Ex. : saluer les parents qui sont à l’entrée de la crèche même si vous n’êtes pas encore en service

Une autre famille d’éléments qui coulent de source regroupe **tous les automatismes professionnels**. Tellement ancrés dans la routine des travailleurs que ceux-ci ne se rendent même plus compte de ce qu’ils font, “c’est normal de faire comme ça”. Tous ces petits gestes doivent être listés également, car pour la personne tutorée, il s’agit de toutes nouvelles actions à apprendre...

Ce n’est pas parce que vous avez regardé vos parents faire vos lacets que vous avez réussi à les faire... et pourtant pour eux ce geste était tout à fait anodin

Étape 3 : Réfléchir aux méthodes d’apprentissages les plus appropriées

La personne tutrice devra prendre le temps de choisir la (ou les) méthode(s) les plus adaptées pour atteindre son objectif d’apprentissage⁴⁴.

Ce choix sera principalement guidé par deux facteurs :

- › **L’objectif visé par l’apprentissage**
- › **La façon dont la personne tutorée a le plus facile d’apprendre**

La métacognition

La métacognition peut être considérée comme **la capacité d’une personne à connaître les stratégies qu’elle utilise pour apprendre**. Certaines personnes vont spontanément dire « qu’elles ont besoin d’écrire pour retenir », « que c’est plus facile pour elles si elles testent les choses », ou qu’elles « aiment qu’on leur répète plusieurs fois »... Ce sont des indices de leurs fonctionnements cognitifs en matière d’apprentissage. La personne tutrice veillera donc à **être attentive à ces indices**. Elle peut même poser des questions pour permettre à la personne tutorée d’apprendre à expliquer ce fonctionnement intérieur. **Plus une personne connaît ses stratégies d’apprentissage et sait les expliquer pour qu’elles soient mises en place plus l’apprentissage est efficace.**

Heureusement, si la personne tutorée n’est pas très à l’aise avec la métacognition, la personne tutrice peut l’aider à apprendre en veillant à **combiner différentes méthodes d’apprentissage**. Cela s’avère un bon moyen de créer de la diversité pédagogique et d’augmenter les chances de trouver la ou les méthodes qui conviennent le mieux à l’individu qui apprend.

Étapes 4 et 5 : Mettre en œuvre les démarches choisies et favoriser le transfert

Se préparer

Une fois l’objectif de l’apprentissage identifié et la (ou les) méthode(s) choisie(s), il est nécessaire de **prendre un temps de préparation (même rapide)**.

⁴⁴cf. fiche 12



Différentes questions permettent de **baliser ce temps de préparation**⁴⁵:

- › Quels sont les objectifs précis de cette séquence d'apprentissage ? Qu'est-ce que je veux que la personne tutorée sache faire/ connaisse à la fin de la séquence ?
- › Suis-je la bonne personne pour pouvoir transmettre ces éléments ? D'autres personnes/ressources sont-elles disponibles et plus appropriées que moi pour permettre à la personne tutorée d'atteindre cet objectif ?
- › Comment vais-je communiquer ces objectifs à la personne tutorée ? Vais-je lui expliquer ? Vais-je la laisser deviner ?
- › Qu'est-ce que la personne tutorée sait déjà à propos de ce que je vais lui apprendre ? Comment puis-je le savoir ?
- › Qu'est-ce que je peux mettre en place pour motiver la personne qui apprend ? Comment vais-je rendre la séquence interactive et engageante ?
- › Quelles informations dois-je lui transmettre ? Est-ce que j'ai une maîtrise suffisante des informations/ des compétences que je dois transmettre ? Puis-je faire appel à un document/ une ressource/ un collègue pour que l'information / la compétence transmise soit de (très) bonne qualité ?
- › Quelles ressources supplémentaires sont disponibles si mon collègue souhaite approfondir le sujet ?
- › Comment vais-je savoir que la personne tutorée a bien compris/ sait faire ce que je visais pour elle ?
- › Quels sont les obstacles potentiels à l'apprentissage et comment puis-je les anticiper ou les surmonter ? Ai-je un plan B si la méthode choisie ne fonctionne pas ?

N'oubliez pas les supports

Au début du tutorat, la quantité d'informations à retenir peut-être trop importante à « digérer ». Il est donc intéressant de récolter **une série de documents supports ou ressources**, compilant les informations essentielles à retenir. Ces informations peuvent être diverses et variées. Elles sont recueillies en fonction des objectifs d'apprentissages visés. Par exemple des copies de documents importants pour chaque tâche (dont une liste des étapes à réaliser et des interlocuteurs privilégiés) ; un calendrier annuel des échéances importantes (par exemple au niveau administratif), la description des fonctions des membres de l'équipe...

Les documents supports **peuvent prendre plusieurs formes** : un petit cahier à disposition pour la personne tutorée, une farde avec une copie des procédures, des arbres de décision pour faire être guidés dans les choix, un dossier informatisé sur un drive...

La personne tutrice veillera donc à **préparer et à récolter les documents ressources** dont la personne tutorée va avoir besoin. Idéalement cette compilation devrait avoir été construite avec le concours de l'équipe et des responsables institutionnels permettant ainsi d'avoir des sources complètes et fiables d'informations⁴⁶.

Mettre en œuvre la séquence d'apprentissage

Une fois que tout est pensé, il faut passer à l'action.

Pour que la personne tutorée apprenne, il faut mettre en route ce qui a été pensé pour/avec elle. Idéalement, **les apprentissages doivent être le plus vite possibles agis et testés sur le terrain** pour garantir le transfert

⁴⁵Cette liste de questions est non exhaustive. Les personnes tutrices sont invités à la compléter et à l'aménager à partir de leur réalité et d'en faire une « Check-list » à passer en revue avant le début de chaque moment d'apprentissage.

⁴⁶cf. fiche 7



et leur fixation en mémoire. Donc, même quand la méthode choisie est « transmissive », la personne tutrice veillera à faire des liens concrets avec la pratique et s'assurera que la personne à compris ce qui lui a été transmis, notamment en lui demandant de réexpliquer.

Et même s'il s'agit d'adulte, ajouter une dimension ludique à l'apprentissage, sous forme de challenge, de défi, etc. est souvent une plus-value pour aider la personne à maintenir sa concentration et son engagement dans la tâche d'apprentissage.

Faire de la réactivation pour fixer l'apprentissage en mémoire

Afin de s'assurer que tout est bien retenu, la personne tutrice veillera à proposer des temps de réactivations pour « fixer » l'objet d'apprentissage et le transformer en nouveaux comportements intégrés à long terme dans le travail. Ces moments de réactivation consistent à réutiliser l'apprentissage (au moins 5 fois) quelque temps (idéalement dans les trois mois) après l'avoir appris.

Étape 6 : Évaluer pour évoluer

Évaluer un apprentissage c'est tout **simplement faire le suivi des objectifs fixés à la personne tutorée dans le calendrier de formation**. Il s'agit donc de reprendre les objectifs du début du moment d'apprentissage et de vérifier que l'objectif est atteint.

Pour ce faire, il faut pouvoir **établir des critères d'évaluation, c'est-à-dire des faits observables qui vont permettre de s'assurer que la personne tutorée a bien atteint les objectifs**⁴⁷.

Ces évaluations se construisent donc surtout sur **base d'observations**, en proposant par exemple à la personne tutorée d'expliquer ce qu'elle a compris ou retenu du moment d'apprentissage ou en le mettant en situation, dans un moment où la personne tutorée va mettre en œuvre seule une action récemment apprise.

La personne tutrice peut aussi demander à la personne tutorée de s'exprimer :

« Quelle analyse as-tu faite de la situation ? Pourquoi as-tu choisi telle solution ? Quelles étaient les autres solutions possibles ? Leurs avantages et leurs inconvénients ? Que penses-tu du résultat ? »

La personne tutrice apporte alors son propre point de vue. Idéalement, il est préférable que la personne tutorée donne en premier son avis sur son niveau d'apprentissage et son niveau de compétence afin d'affûter ses capacités d'auto-évaluation.

En tant que personne tutrice, pensez aussi à évaluer la séquence d'apprentissage proposée... peut-être que cela n'a pas été facile pour la personne tutorée d'apprendre, car la méthode utilisée n'était pas la bonne, que le support n'était pas clair, pas assez complet ou peu adapté. La personne tutrice, en tenant compte des retours peut améliorer la qualité des prochains moments d'apprentissage qu'elle proposera⁴⁸.

3. EN GUISE DE CONCLUSION : L'IMPORTANCE DE LA RELATION DANS LES APPRENTISSAGES

Apprendre c'est aussi se connecter à quelqu'un et lui faire suffisamment confiance que pour laisser cette personne nous « influencer ». **Les sentiments et les affects ont donc un rôle prépondérant** dans les moments d'apprentissage.

⁴⁷cf. fiche 12

⁴⁸cf. fiche 16 et fiche 17

⁴⁹cf. fiche 13 et fiche 16



Si la personne tutorée se sent jugée ou en insécurité, elle ne peut pas apprendre, car (pour faire simple) **son « cerveau émotionnel » prendra le contrôle**, empêchant les autres parties du cerveau (notamment les sièges cérébraux de la mémoire, de la concentration, de l'organisation et de la planification) de fonctionner. Elle ne pourra donc rien apprendre⁵⁰. L'apprentissage suppose d'être en confiance, d'avoir le droit à l'erreur, à l'échec, à en tirer les leçons, à se corriger.

Ainsi la personne tutrice doit s'assurer que la personne qu'elle accompagne pourra s'exercer aux tâches à apprendre dans un collectif bienveillant. Cela passe entre autres par le développement d'un lien de confiance avec la personne tutorée et à être vigilant à lui faire des feedbacks constructifs et nuancés⁵¹.



Outils associés :

- › Fiche : « 3 outils pour observer des situations professionnelles » :
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/3-outils-pour-observer-des-situations-professionnelles>
- › Fiche : « Des questions pour adapter la réponse apprentissage » :
<https://competentia.be/outils/questionnaire-pour-une-strategie-dapprentissage>
- › Fiche : « Questionnaire pour une stratégie d'apprentissage » :
<https://www.competentia.be/outils/questionnaire-pour-une-strategie-dapprentissage>

⁵⁰Sousa, D. A. (2005), *Un cerveau pour apprendre... différemment*. La Chenelière didactique.

⁵¹cf. fiche 14

Fiche 12 Quelles méthodes pour apprendre ?

Description

On peut apprendre de bien des façons. Comment rendre l'apprentissage efficace ? Comment choisir la bonne méthode pour « faire apprendre » un savoir ou une compétence à une personne tutorée. C'est l'objet de cette fiche.

APERÇU

Pour quoi	Pour rendre les moments d'apprentissages les plus efficaces possibles.
Pour qui	L'équipe, la personne tutrice
Quand	Avant les moments d'apprentissage

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Équipe Personne tutrice	Transmission Intégration	Méthode

Pourquoi ?

Utiliser **différentes approches pédagogiques** peut être un atout pour répondre aux besoins variés des personnes tutorées en matière d'apprentissage. Proposer plusieurs méthodes d'apprentissage stimule l'engagement et la motivation, créant un environnement d'apprentissage interactif où chaque personne tutorée se sent valorisée⁵². En outre, cela prépare les personnes tutorées aux défis professionnels futurs, en renforçant leur adaptabilité et leur autonomie dans l'apprentissage.

⁵²Delacôte, G. (1996), *Savoir apprendre, les nouvelles méthodes*. Odile Jacob.



Comment faire ?

LES DIFFÉRENTES MÉTHODES D'APPRENTISSAGES

Une multitude de méthodes d'apprentissage⁵³ coexistent, et s'enrichissent continuellement de nouvelles approches. Parmi celles-ci, cinq méthodes se distinguent comme fondamentales. Elles représentent une base solide et variée pour répondre aux besoins divers des personnes tutorées.

La personne tutrice devra donc prendre le temps de choisir la (ou les) méthode(s) les plus adaptées.

Ce choix sera principalement **guidé par deux facteurs** :

- › **L'objectif visé par l'apprentissage**
- › **La façon dont la personne tutorée a le plus facile d'apprendre**⁵⁴

⁵³De Vecchi G. (2010), *Aider les élèves à apprendre*. Hachette.

⁵⁴cf. fiche 11

	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
LA MÉTHODE TRANSMISSIVE Elle permet une transmission rapide de savoirs et de connaissances. La personne tutrice transmet directement ses connaissances à la personne tutorée, elle explique ce qu'elle fait ou ce qu'il faut faire, connaître. La personne tutorée adopte une posture principalement réceptive, en écoutant et en prenant des notes, avec peu de participation active ou d'interactions directes.	› transmission efficace et structurée des connaissances théoriques essentielles et des standards de l'entreprise. › une acquisition rapide des connaissances de base. › il peut y avoir un document support qui vient compléter ce qui est transmis et qui facilitera le rappel	› peut être perçue comme trop théorique ou déconnectée de la pratique, limitant ainsi la capacité à appliquer les connaissances dans des situations réelles › peut entraîner une compréhension superficielle qui nécessite du temps supplémentaire pour être approfondie. › le risque d'oubli est plus élevé, car sans pratique ou application directe, les connaissances théoriques peuvent s'estomper avec le temps. › peut provoquer une surcharge d'informations, car beaucoup de choses sont transmises en peu de temps
LA MÉTHODE DE LA MAÏEUTIQUE (OU SOCRATIQUE) Cette méthode permet à la personne tutorée de développer sa propre réflexion, de pouvoir faire preuve de questionnements et de créativité. Inspirée par Socrate, cette méthode s'appuie sur un échange de questions et réponses entre la personne tutrice et la personne tutorée	› favorise une compréhension profonde, nuancée et personnelle des sujets abordés › les connaissances acquises par cette approche tendent à être plus durables, car elles sont intégrées à travers la réflexion personnelle et l'analyse critique.	› nécessite une forte capacité de réflexion et d'engagement de la part de la personne tutorée, ce qui peut être difficile pour certains apprenants ou dans certains contextes. › la progression peut être lente, car chaque concept doit être profondément exploré à travers le dialogue, ce qui prend du temps.
LA MÉTHODE DE L'IMITATION Elle est particulièrement adaptée à l'apprentissage de compétences pratiques. C'est une méthode idéale pour les apprentissages simples, les gestes techniques de base. Il s'agit pour la personne tutrice de réaliser une « démonstration » de ce qui est à apprendre suivie de la reproduction du geste montré par la personne tutorée.	› l'apprentissage est souvent rapide, car la démonstration concrète facilite la compréhension et la mémorisation des gestes ou des procédures. › les compétences acquises par imitation ont tendance à être bien mémorisées, surtout si elles sont pratiquées ensuite via la méthode des exercices.	› ne permet pas toujours de comprendre le sens du geste posé › ne fonctionne pas pour les tâches nécessitant de la créativité, une compréhension profonde ou la capacité à improviser et à s'adapter à de nouvelles situations.

CHOISIR LA MÉTHODE D'APPRENTISSAGE EN FONCTION DE QUI APPREND ET DE QUI FAIT APPRENDRE

Nous avons tous **des modes de prédilection d'apprentissage**. Certaines personnes préfèrent qu'on leur explique les choses oralement, d'autres qu'on leur montre ce qui est à faire. Certaines préfèrent partir d'une explication avant de devoir appliquer, alors que d'autres préfèrent tester directement. Il y a aussi ceux qui ont besoin de bouger pour apprendre, alors que d'autres rencontreront des difficultés à retenir quoique ce soit s'ils ne peuvent pas être posés dans un endroit calme. Souvent, les différents besoins se mélangent chez une même personne en fonction de ce qui doit être appris et du moment de l'apprentissage.

Sans se rendre compte qu'elle construit son choix sur ses préférences personnelles, la personne tutrice **choisira le plus souvent la méthode qui lui convient le mieux à elle**. Pourtant, le plus intéressant est d'adapter la mode de transmission aux compétences et préférence des deux personnes impliquées : tant celui qui fait apprendre que celui qui apprend. Plus la personne tutrice prendra le temps d'observer et de comprendre la façon dont la personne tutorée aime apprendre, plus il lui sera facile d'imaginer des méthodes efficaces pour atteindre l'objectif d'apprentissage.

METTRE EN ŒUVRE LES DIFFÉRENTES MÉTHODES

LA MÉTHODE	CE QUI PEUT ÊTRE FAIT
La méthode transmissive	Peut prendre la forme de sessions de formation sous forme de présentations PowerPoint, de vidéos explicatives ou de webinaires, sessions d'explications où la personne tutorée écoute, prend des notes et éventuellement pose des questions à la fin de la session, session de lectures de document de référence agrémenté de quelques explications supplémentaires
La méthode de la maïeutique (ou socratique)	Peut prendre la forme de discussions réflexives sur des études de cas réels ou hypothétiques rencontrées dans le service à la personne. Par exemple, la personne tutrice pourrait poser des questions ouvertes sur comment gérer des situations difficiles, encourager la personne tutorée à réfléchir aux meilleures approches pour répondre aux besoins spécifiques ou à résoudre des conflits, guidant la réflexion sans fournir directement les réponses.
La méthode de l'imitation	La personne tutrice peut montrer à la personne tutorée comment réaliser certaines tâches spécifiques, telles que la préparation d'un espace de travail conforme aux normes, la réalisation d'une procédure, ou l'utilisation correcte des équipements. Après la démonstration, la personne tutorée est invitée à reproduire les mêmes tâches sous la supervision de la personne tutrice, qui corrige et guide au besoin. Pour s'assurer que la personne tutrice donne du sens à ses actions : il doit aussi reformuler ce qu'il a compris, commenter ce qu'il fait.
La méthode des exercices	La personne tutrice peut proposer à la personne tutorée de réaliser des simulations ou des mises en situation. Cela peut se faire sous forme de jeux de rôle où la personne tutorée gère des plaintes ou applique des procédures d'urgence par exemple. Ces exercices permettent à la personne tutorée de s'exercer dans un environnement contrôlé, avec des retours constructifs de la part de la personne tutrice.
La méthode de la résolution de problèmes	La personne tutrice peut présenter à la personne tutorée des scénarios problématiques typiques du secteur tel que répondre à des demandes complexes, ou adapter les services. La personne tutorée est encouragée à analyser la situation, à proposer des solutions, et à discuter des conséquences potentielles de ces solutions avec la personne tutrice.



Outils associés :

- › Voir fiche : Les grands principes pour assurer un transfert des acquis optimal
<https://competentia.be/sites/default/files/outils/Les%20grands%20principes%20pour%20assurer%20un%20transfert%20des%20acquis%20optimal.pdf>

Fiche 13 Accompagner par l'observation⁵⁵

Description

Le développement professionnel passe notamment par une capacité à prendre du recul sur ses pratiques, en observant et analysant les situations auxquelles on est confronté, à l'aide de repères adéquats.

APERÇU

Pour quoi	Observer des situations professionnelles et favoriser la réflexivité
Pour qui	Personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Accompagner

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner	Personne tutrice Personne tutorée	Intégration Transmission	Canevas

Pourquoi ?⁵⁶

Pour pratiquer l'observation, appliquer un mode d'emploi ne suffit pas. Il est primordial d'accompagner la personne tutorée dans la pratique de l'observation et dans l'analyse de celle-ci, afin qu'il adopte une posture professionnelle (François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

⁵⁵D'après François, N., Noël, S., Pirard, F. (2022). Repères pour un tutorat organisé. PERF, ULiège et Fiasse, C. & Lodewick, P. (2015). Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de jeunes travailleurs. Cerso.

Et la fiche « 3 outils pour observer des situations professionnelles » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/3-outils-pour-observer-des-situations-professionnelles>

⁵⁶ ibid

Pour prendre du recul sur une activité et échanger de manière constructive avec la personne tutorée, l'observation peut se décliner de différentes manières :

- › Auto-observation par la personne tutorée de sa propre activité et du public
- › Observation, par la personne tutrice ou l'équipe, de l'activité de la personne tutorée et du public
- › Observations croisées, qui confrontent l'observation de la personne tutorée et celle de la personne tutrice

Comment?⁵⁷

Ci-dessous sont présentés quelques exemples de grilles d'observation, basées sur une séquence spécifique d'activités.

Remarque : Avant toute observation, ne pas oublier de noter la date, le type d'activité et les acteurs concernés.

1. GRILLE D'AUTO-OBSERVATION DE LA PERSONNE TUTORÉE

QUESTIONS	NOTES DE LA PERSONNE TUTORÉE
Informations de base : › Nom prénom › Date de l'observation › Lieu de l'observation › Type d'activité › Objectif de l'activité	
Éléments qui me paraissent positifs	
Éléments à améliorer	
Éléments à abandonner	
Moments de l'activité où j'étais à l'aise, en confiance :	
Moments où je me suis senti-e en inconfort :	
Éléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec la personne tutrice	
Moments qui ne se sont pas passés comme prévu	
Savoir(s) et compétence(s) qui m'ont fait défaut	
Justifications	
Communication verbale	
Communication non-verbale	

⁵⁷ *ibid*

2. GRILLE D'OBSERVATION DE LA PERSONNE TUTRICE OU D'UN MEMBRE DE L'ÉQUIPE

QUESTIONS	NOTES DE LA PERSONNE TUTORÉE
Informations de base : › Nom prénom › Date de l'observation › Lieu de l'observation › Type d'activité › Objectif de l'activité	
Éléments qui me paraissent positifs, à relever	
Éléments à améliorer	
Éléments à abandonner	
Moments de confiance :	
Moments d'inconfort :	
Éléments que je voudrais aborder plus particulièrement avec la personne tutorée	
Savoir(s) et compétence(s) qui ont fait défaut	
Objectifs spécifiques atteints ?	
Communication verbale	
Communication non-verbale	

Lorsque c'est possible, une **observation croisée peut être mise en place** entre la personne tutrice et la personne tutorée. Chacune d'elle observe alors une activité menée par un autre membre de l'équipe et échange ensuite sur base de cette grille. De la sorte, la personne tutorée ne se sent pas directement mis dans une situation d'évaluation et peut comprendre l'intérêt de l'observation, pouvant aider à faire progresser chacun des membres de l'équipe.



Outils associés :

- › Fiche : « 3 outils pour observer des situations professionnelles » :
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/3-outils-pour-observer-des-situations-professionnelles>
- › Fiche : « Farde des observations de la personne tutorée » :
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/farde-des-observations-de-la-personne-tutoree>

Fiche 14 Cadrer avec bienveillance, encourager

Description

L'art de cadrer avec bienveillance et comprendre les mécanismes de base pour déclencher la motivation sont deux compétences souvent sollicitées chez les personnes tutrices. Ce sont des piliers importants dans un environnement d'apprentissage positif et stimulant pour la personne tutorée.

APERÇU

Pour quoi	Observer des situations professionnelles et favoriser la réflexivité
Pour qui	Personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Accompagner

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accompagner	Personne tutrice	Intégration Transmission	Méthode

Pourquoi ?

Cadrer, motiver, encourager...

L'art de **cadrer avec bienveillance** et comprendre les mécanismes de base pour déclencher la motivation sont deux compétences souvent sollicitées chez les personnes tutrices. Ce sont des piliers importants dans un environnement **d'apprentissage positif et stimulant** pour la personne tutorée.

Cadrer

La capacité à cadrer avec bienveillance est importante, car elle instaure une relation saine, transparente et de confiance entre la personne tutorée et la personne tutrice. « Les choses peuvent se dire ». C'est un point

Ce qu'est le cadrage bienveillant	Ce que <u>n'est pas</u> le cadrage bienveillant
Un retour d'informations orienté vers la croissance et l'amélioration. Il fournit des critiques constructives, focalisées sur des comportements spécifiques, sur des faits observables et communicables.	Un moment d'évaluation critique de la personne, de sa personnalité, de ses valeurs, etc.
Un rappel clair, respectueux et encourageant des règles, des objectifs et les attentes.	Un moment de recadrage. La personne tutrice n'est pas dans une relation hiérarchique avec la personne tutorée. Si la personne tutorée dépasse le cadre trop largement, c'est à la direction de prendre le relais.
Un moment d'échange où la personne tutorée se sent impliquée : elle est l'actrice principale du processus de résolution de problèmes, elle cherche avec la personne tutrice des solutions, elle est renforcée dans sa prise de responsabilités.	Un moment où la personne tutorée apprend des décisions qui ont été prises pour elle, se voit imposer des règles ou des actions à mettre en place sans considération pour son avis.
Un moment où chacun se met à la place de l'autre, cherche à comprendre les émotions et les perspectives des différents acteurs. Il peut y avoir des échanges sur les perceptions que chacun a de la situation.	Un moment de rencontre dans un environnement où la personne tutorée se sent jugée, non valorisée, ou sous pression constante. La personne tutorée sait que ses besoins seront ignorés, tant en matière d'apprentissage qu'en matière de soutien émotionnel. La relation de confiance est inexistante ou rompue.
Un échange basé sur le renforcement positif : présence d'encouragements, valorisation de comportements positifs et d'efforts...	Un échange qui offre des retours d'informations uniquement sur les fautes ou les échecs, sans fournir de guidance constructive pour l'amélioration.

Motiver

La compréhension des mécanismes de motivation est nécessaire pour adapter l'approche pédagogique aux besoins individuels, renforcer la confiance en soi et l'auto-efficacité, et prévenir le désengagement de la personne tutorée.

Il existe 2 types de motivation :

- › **La motivation intrinsèque** désigne la motivation propre à la personne. Elle pousse une personne à effectuer son travail, car cette dernière trouve cette tâche agréable, stimulante ou satisfaisante.
- › **La motivation extrinsèque** repose sur des récompenses ou craintes de sanctions externes, telles que la rémunération et la reconnaissance. Au travail, cela se traduit par exemple par l'octroi de primes et



d'autres avantages concrets par les employeurs. Ces derniers peuvent également reconnaître publiquement les bons résultats obtenus.

D'après Viatu (1994)⁵⁸, **la motivation dépend à la fois de facteurs internes et externes à un individu**. Pour s'engager dans une tâche, et donc démontrer de la motivation à faire quelque chose, toute personne a besoin :

- › **D'intérêt pour la tâche** : les individus sont naturellement plus motivés à entreprendre ou à poursuivre des activités qui les intéressent ou qui leur semblent importantes.
- › **De sentiment de compétence** : lorsqu'on se sent compétent, on est généralement plus motivé à s'engager dans l'activité.
- › **De percevoir l'utilité de la tâche** : la motivation augmente lorsque les individus perçoivent qu'une activité a une utilité concrète, en lien avec leurs objectifs personnels ou professionnels.
- › **D'autodétermination** : la motivation est plus forte lorsque les individus ont le sentiment de contrôler leurs propres activités et décisions.
- › **D'avoir des objectifs clairs d'apprentissage** : lorsque les individus se fixent des objectifs clairs, ils ont tendance à être plus motivés pour les atteindre.
- › **De vivre des émotions positives dans l'action** : les émotions vécues en lien avec une activité ou une situation peuvent influencer fortement la motivation, positivement ou négativement.
- › **De valorisation de la réussite** : la manière dont la réussite est perçue et valorisée par l'individu et son entourage peut augmenter la motivation à poursuivre dans une activité. Recevoir des retours positifs et être reconnu pour ses efforts et ses réalisations peut booster considérablement la motivation.
- › **De savoir comment apprendre** : posséder et utiliser des stratégies efficaces pour apprendre ou pour accomplir des tâches peut accroître la motivation, en rendant le processus plus gérable et moins stressant.

De plus, à la base de la motivation se trouve **l'estime de soi** dont le niveau est très variable d'une personne à l'autre, en fonction de son histoire et de son vécu personnel et professionnel.

Duclos⁵⁹ (2010) propose une grille de lecture pour comprendre ce qui construit l'estime de soi, au moyen de quatre composantes qu'il définit comme des sentiments. Aider la personne tutorée à améliorer ces différents sentiments peut donc l'aider à renforcer sa motivation.

1. **Le sentiment de confiance** fait référence au besoin de sécurité physique et affective.
2. **Le sentiment d'appartenance** se réfère à l'aspect social de l'estime de soi. En aidant la personne tutorée à développer le sentiment d'appartenir à l'équipe, il se sentira plus fort et pourra davantage prendre part à la dynamique de groupe.
3. **Le sentiment de connaissance de soi** correspond à la conscience de ses habiletés et de ses qualités personnelles.
4. **Le sentiment de réussite** se réfère à l'évaluation que la personne tutorée fait à propos de ses propres compétences dans différents domaines (animation du groupe, réalisation des préparations, etc.). L'individu ne pourra pas avancer dans ses apprentissages s'il ne vit pas des expériences de succès dans ses activités.

⁵⁸ Viatu R. (1994), *La motivation en contexte scolaire*. De Boeck.

⁵⁹ Duclos G. (2010), *L'estime de soi, un passeport pour l'avenir*. Editions du CHU Sainte-Justine.



Comment?

Pour cadrer avec bienveillance

Pour cadrer avec bienveillance, la personne tutrice veillera :

- › **à préparer ses retours** : il est plus facile de communiquer quelque chose qui a été préparé. Cette préparation permet : **de pointer les faits** sur lesquels porte le cadrage, de **mettre à distance les émotions** trop fortes de chaque personne concernée, de **vérifier les règles et les cadres, ainsi que les objectifs fixés** avec la personne tutorée pour pouvoir les rappeler avec aisance si nécessaire.
- › à utiliser des stratégies de communication telles que **l'écoute active** :
 - + Commencer par décrire sans jugement, faire attention à bien décrire des faits observés,
 - + Chercher à comprendre le point de vue de l'autre, reformuler son vécu et ses émotions, mettre des mots sur les émotions que l'autre semble ressentir,
 - + Proposer à l'autre d'exprimer ses émotions (dans le respect),
 - + Chercher à mettre en commun les perspectives,
 - + Mettre en évidence les conséquences objectives des actes pointés, ...

Des **méthodologies spécifiques de communication** (DESC, méthode du disque rayé, Communication Non Violente,...) peuvent être utilisées pour structurer le discours de cadrage et faciliter le travail de la personne tutrice.

Zoom sur la méthode DESC

Cette méthode permet d'aborder des situations difficiles de manière respectueuse et constructive, en encourageant la communication et la résolution de problèmes efficaces.

D pour Décrire la situation

Soyez précis et factuel dans votre description. Par exemple : « J'ai remarqué que tu n'as pas terminé le projet que nous avons convenu pour aujourd'hui. Cela a retardé notre revue ensemble »

E pour Exprimer ses émotions, son ressenti

Partagez vos émotions liées à la situation en utilisant des formulations centrées sur « Je ». Par exemple : « Je me sens préoccupé par ce retard, car cela impacte notre travail quotidien et ma capacité à t'expliquer tout ce qui doit l'être »

S pour Solutions

Proposez une solution constructive et réaliste. Par exemple : « Pourrait-on envisager une méthode de travail qui t'aiderait à gérer ton temps plus efficacement ? As-tu des idées ? Je suis ouvert à discuter de stratégies qui pourraient fonctionner pour toi ».

C pour Conséquences positives

Soulignez comment la solution proposée bénéficiera à la fois au tuteur et à la personne tutorée. Par exemple : « En améliorant la gestion du temps, nous serons tous les deux plus à l'aise. J'aurai l'occasion de t'expliquer tout ce qui est nécessaire et tu auras plus facile à réaliser toutes les tâches à faire grâce aux explications données. »

Pour développer la motivation et la confiance en soi

Au quotidien, quelques attitudes et comportements simples de la part de la personne tutrice peuvent augmenter la motivation de la personne tutorée.

Cependant, il est également important de noter que **certains facteurs ne sont pas directement influençables par les actions de la personne tutrice**. Nous avons tous des jours « avec » et des jours « sans ».



Pour développer	La personne tutrice peut :
L'intérêt pour la tâche	demander à la personne tutorée d'expliquer en quoi la tâche peut l'intéresser, en quoi faire cela est intéressant pour elle, expliquer en quoi elle trouve cette tâche intéressante ...
Le sentiment de compétence	souligner les progrès et pointer ce que la personne tutorée « sait déjà faire », ses compétences...
Le sentiment d'utilité de la tâche	clarifier à quoi servent les compétences ou connaissances à acquérir...
L'autodétermination	permettre à la personne tutorée de prendre certaines décisions liées à son apprentissage et à son développement...
Des objectifs clairs	aider la personne tutorée à définir des objectifs clairs et réalisables. Lorsqu'un objectif semble inatteignable, il peut être utile de le diviser en sous-objectifs, planifiés dans le temps. L'abréviation SMART est un bon moyen mnémotechnique pour se rappeler des caractéristiques nécessaires de ce type d'objectif. Il doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini.
La valorisation de la réussite	reconnaître et célébrer les réussites et les efforts de la personne tutorée pour renforcer sa motivation, fournir des retours constructifs réguliers et reconnaître les efforts ...
Les stratégies d'apprentissage	réfléchir avec la personne tutorée à des stratégies pour surmonter ses difficultés, discuter ensemble de « comment » il est plus facile d'apprendre pour elle ...
Le sentiment de confiance	donner des repères quant aux lieux, au temps, aux personnes et aux manières de travailler, lui donner des responsabilités, dont l'importance croît progressivement, lui laisser de l'autonomie dans les tâches et dans les décisions
Le sentiment d'appartenance	inciter la personne tutorée à coopérer avec les autres, lui demander un travail commun avec un collègue, en réunion d'équipe, lui demander son avis sur une problématique, au même titre que tous les autres collègues, organiser des moments conviviaux entre collègues, en dehors du lieu de travail, ...
Le sentiment de connaissance de soi	l'aider à identifier et à exprimer adéquatement ses forces et ses difficultés, ainsi que ses besoins, donner des feed-back positifs lorsqu'une tâche est bien réalisée, pointer le comportement inadapté et non la personne elle-même, l'aider à identifier ses envies professionnelles ...
Le sentiment de réussite	valoriser ses progrès, ses réalisations positives, réactiver le souvenir de réussites passées, avoir pour elle des attentes réalistes ...



Outils associés :

- › Fiche : « DESC » :
<https://www.competentia.be/outils/desc>
- › Fiche : « Émotions et tutorat » :
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/emotions-et-tutorat>

Fiche 15 Mener un entretien de tutorat

Description

Mieux cerner, en tant que personne tutrice, quelques contours du rôle qui peut être lui être attribué, et déterminer dans quelle mesure elle a les compétences et la motivation pour se lancer.

APERÇU

Pour quoi	Pour clarifier ce qu'est un entretien, comment et quand le mener pour donner des clés pour mettre en place un entretien
Pour qui	La personne tutrice
Quand	Avant le premier entretien entre la personne tutrice et la personne tutorée.

Comprendre > Préparer > Accueillir > **Accompagner** > Évaluer > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Accompagner	Personne tutrice	Intégration Transmission	Méthode

Pourquoi ?

Les entretiens, des moments clés

Un entretien est une **conversation structurée** entre la personne tutorée et la personne tutrice. Il est essentiel, car il permet entre autres de concrétiser l'accompagnement offert à la personne tutorée en le formalisant à des moments définis. Chaque entretien est l'occasion d'identifier les besoins de la personne tutorée et de lui apporter un soutien ciblé.

Les entretiens sont les moments caractéristiques d'un accompagnement personnalisé. Ils aident à renforcer la relation entre la personne tutorée et la personne tutrice, en établissant un climat de confiance et de respect mutuel. Ils renforcent les compétences de communication de la personne tutorée, en laissant une place explicite à **l'expression de ses pensées, ses préoccupations et ses idées**.

Ils sont également une occasion de faire le point sur l'évolution de la personne tutorée, de fixer des objectifs clairs et réalistes pour la période à venir et de planifier les stratégies pour les atteindre. Cela soutient **la concentration et la motivation**.

Ces moments offrent l'opportunité **de discuter et de résoudre les problèmes rencontrés** tout en incitant la personne tutorée à la réflexion et à l'auto-évaluation, en la guidant pour qu'elle analyse ses propres performances et ses stratégies d'apprentissage.

En somme, l'entretien de tutorat est un **outil important pour le développement personnel et professionnel du stagiaire**, renforçant le lien entre le tuteur et le stagiaire et assurant un accompagnement efficace et ciblé.

Différents types d'entretiens

Il existe plusieurs types d'entretiens qu'une personne tutrice peut mener dans le cadre du tutorat, chacun ayant des objectifs et des méthodologies spécifiques.

Voici quelques exemples principaux :

	Quand ?	Objectifs	Points à aborder, méthodologie
Entretien d'orientation	Au début du tutorat	Il vise à accueillir la personne tutorée, clarifier les objectifs du tutorat, et établir les attentes et les responsabilités de chaque partie ⁶⁰ .	Discuter autour des objectifs du tutorat, présenter le rôle du tuteur ⁶¹ établir un plan de travail initial ⁶² ...
Entretien de suivi ou de progression	Régulièrement durant toute la période de tutorat	Il permet de suivre les progrès du stagiaire, d'aborder les difficultés rencontrées et d'ajuster les objectifs si nécessaire. Il est aussi l'occasion de fournir un retour constructif au stagiaire sur son travail et son comportement ⁶³ .	Passer en revue les tâches effectuées, discuter autour des défis rencontrés, ajuster les objectifs, commenter les aspects positifs et les domaines d'amélioration, discuter ouvertement et honnêtement, proposer des conseils pratiques ...
Entretien d'évaluation	Lors des échéances autour de l'acquisition des objectifs et à la fin de	Il est l'occasion d'évaluer des compétences et des performances de la personne tutorée ⁶⁴	Discuter les réussites et les domaines à améliorer, utiliser les grilles d'évaluation pour fixer les acquis et les progressions encore possibles au regard des objectifs initiaux ...
Entretien de Résolution de Problèmes	Quand une situation problématique se présente	Il permet de se concentrer sur la résolution de problèmes spécifiques rencontrés par la personne tutorée dans son travail ou son adaptation à l'environnement de travail	Identifier les problèmes, explorer les causes possibles, élaborer des stratégies de résolution, planifier des actions pour modifier la situation problématique... ⁶⁵
Entretien de Clôture	En fin de tutorat	Cet entretien vise à récapituler l'expérience globale de l'accompagnement, discuter des réalisations et acter la fin de la période d'accompagnement ⁶⁶ .	Faire le bilan de la période d'accompagnement, discuter des compétences acquises, et des besoins en matière d'accompagnement pour la suite de la carrière.

⁶⁰cf. fiche 8

⁶³cf. fiche 14

⁶⁵cf. fiche 14

⁶¹cf. fiche 9

⁶⁴cf. fiche 16

⁶⁶cf. fiche 18

⁶²cf. fiche 10



Comment s'y prendre pour mettre en place un entretien ?

Prévoir un temps pour se rencontrer

Il est idéal de prévoir, en plus des débriefings quotidiens et des réunions d'équipe, un moment chaque semaine pour une rencontre individuelle entre la personne tutrice et la personne tutorée.

Prévoir un lieu adéquat pour échanger librement

Un moment préétabli d'entretien ne suffit pas. Une seconde condition d'un entretien réussi est également de prévoir un local disponible et au calme. Échanger avec la personne tutorée dans un lieu de passage ou en présence d'autres personnes ne lui permettront pas de se sentir à l'aise pour parler d'elle et de son évolution professionnelle.



En bref, pour mener un entretien la personne tutrice veillera à

Préparer l'entretien en

- › S'assurant que le rendez-vous est convenu à l'avance et convient aux deux personnes.
- › Ayant sous la main tous les documents nécessaires (rapports, référentiels de compétences, notes des entretiens précédents).
- › Ayant discuté avec d'autres collègues pour récolter leurs observations et les différents faits à transmettre à la personne tutorée.
- › Relisant les notes des entretiens précédents, pour établir un suivi cohérent.
- › Déterminant les principaux points à aborder durant l'entretien.
- › Encourageant la personne tutorée à réfléchir à ses propres progrès, défis et objectifs.

Conduire l'entretien en

- › Débutant par clarifier l'objectif de la rencontre et, si nécessaire, en rappelant les conclusions de l'entretien précédent.
- › Gardant **les discussions centrées autour de l'objectif poursuivi et sur les ACTIONS réalisées par la personne tutorée**. Il est préférable de privilégier les « comment » et les « quoi » au « pourquoi ? ». Ces questions favorisent la prise de recul et permettent d'éviter les rationalisations, les justifications ou les jugements.
- › Passant en revue les activités réalisées, les points forts et faibles, et les axes de progrès en veillant à **aider la personne tutorée à formuler dans son propre langage ses actions et ce qu'elle en pense pour l'aider à prendre conscience de ce qu'elle fait et de comment elle s'y est prise** (Vermersch, 2003)⁶⁷. La personne tutrice peut également **faire référence à une tâche réelle et spécifique** (ex. : lorsque tu as accueilli les enfants ce matin), dont la personne tutorée se souvient. L'important étant **d'établir le travail d'analyse sur des faits concrets** et non sur des émotions ou des jugements.
- › Utilisant les documents de référence (autour des objectifs et des compétences à atteindre)
- › En utilisant des outils et supports pour faciliter la parole (photolangage, jeux, vidéos, etc.).

Conclure l'entretien en

- › Discutant de prochaines étapes et des moyens pour y parvenir.
- › Prenant des notes concernant les points clés de la discussion pour un suivi continu, en utilisant des grilles d'évaluation pour noter les progrès et les défis...
- › Fixant la date et l'heure de la prochaine rencontre.



Quelques Conseils Généraux :

- + Évitez les entretiens informels dans des lieux inappropriés. Privilégiez un cadre formel et calme.
- + Assurez-vous que l'entretien soit un échange bilatéral, pas un monologue.
- + Encouragez la personne tutorée à s'exprimer librement et assurez un suivi des décisions prises.
- + Pour progresser dans sa conduite d'entretiens, le tuteur peut utiliser une checklist d'évaluation des déroulements de ses entretiens

⁶⁷Vermersch, P. (2003), *L'entretien d'explicitation* (4ème édition enrichie d'un glossaire). ESF éditeur (Collection Pédagogies).



Outils associés :

- › Fiche : « L'entretien d'étonnement » :
<https://competentia.be/outils/lentretien-detonnement>
- › Fiche : « Guide d'entretien de sortie » :
https://competentia.be/sites/default/files/outils/Guide_d_entretien_de_sortie.pdf



Évaluer

Fiche 16 Bilan d'évolution de la personne tutorée : réaliser l'évaluation formative et l'auto-évaluation⁶⁸

Description

Comment s'appuyer sur le processus d'auto-évaluation de la personne tutorée et sur l'évaluation formative de la direction, de l'équipe et de la personne tutrice?

APERÇU

Pour quoi	Accompagner au mieux la personne tutorée, en fonction de ses évolutions
Pour qui	La direction, l'équipe, la personne tutrice, la personne tutorée
Quand	Accompagner - Évaluer

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Accompagner Évaluer	Direction Équipe Personne tutrice Personne tutorée	Tout type de tutorat	Supports

⁶⁸D'après Fiasse, C. & Lodewick, P. (2015). Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de tutorés travailleurs. Cerso.

Et la fiche « Guide de suivi et d'évaluation de la personne tutorée » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/guide-de-suivi-et-devaluation-de-la-personne-tutoree>

Pourquoi ?

Certaines institutions ont établi leurs propres documents pour consigner le suivi et l'évaluation des personnes tutorées⁶⁹.

Cette fiche, concernant le bilan d'évolution périodique, est en lien direct avec la fiche 10 évoquant l'intérêt de situer la personne tutorée par rapport aux compétences attendues. Ce processus doit être poursuivi tout au long de l'évolution de la personne au sein de l'institution. Ainsi, la personne tutorée et la personne tutrice mettent ensemble en place un bilan d'évolution régulier, afin de pouvoir ajuster respectivement leurs pratiques.

Réaliser un bilan d'évolution se réfère principalement à **deux missions de la personne tutrice, à savoir : assurer l'évaluation formative et faciliter l'auto-évaluation** (cf. François, Noël, Pirard, 2022)

Comment ?

Assurer l'évaluation formative (et non sommative !)

Ici encore, la personne tutrice doit être **consciente des limites de son rôle**. Tandis que la direction est responsable de l'évaluation sommative (vérification des acquis et de l'adéquation de la personne au poste occupé), la personne tutrice est en charge de l'évaluation formative. Cette dernière vise une **régulation continue des apprentissages à partir des difficultés de la personne tutorée et de ses progressions**. Elle doit lui permettre de corriger ses points faibles tout en soulignant ses points forts (cf. François, Noël, Pirard, 2022)

Faciliter l'auto-évaluation

Lors des évaluations formatives, la personne tutrice doit également **encourager la personne tutorée à s'autoévaluer, à savoir** : se (re)mettre en question, se poser des questions, prendre du recul sur soi et ses/les pratiques, être conscient de ses propres limites...

Facile à dire... mais difficile à concrétiser ! Quelles sont les bonnes pratiques pouvant favoriser la mise en place du bilan d'évolution ?

- › **Prendre le temps de faire le point régulièrement** avec la personne tutorée sur ses forces et faiblesses, ainsi que sur les pistes possibles d'amélioration. Au minimum, cette évaluation doit avoir lieu une fois par semaine dans les trois premiers mois, lors d'un entretien individuel.
- › **Partir d'observations concrètes réalisées sur le terrain** (cf. fiche 11). Observer la personne tutorée sur le terrain (en interaction avec les bénéficiaires ou les collègues) peut aider la personne tutrice à renvoyer la personne tutorée à ses comportements, son attitude, ses paroles en situation. Cette manière de procéder facilitera une prise de conscience et une réflexion sur les conséquences positives et/ou négatives des pratiques de la personne tutorée.
- › **S'aider des outils disponibles**, comme les référentiels de compétences décrivant les profils relatifs à des métiers spécifiques, les descriptions de fonction ou autres grilles « maisons ». Référez-vous également à la fiche « Guide de suivi et d'évaluation des personnes tutorées » (disponible via ce lien : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/guide-de-suivi-et-devaluation-de-la-personne-tutoree>), qui propose des grilles types permettant de procéder à des bilans d'évolution réguliers.

⁶⁹Cf. annexe de la fiche 10 pour un exemple

Vigilance :

La personne tutrice doit faire preuve d'une **grande ouverture d'esprit**. Cette fiche s'applique donc aussi à elle: elle doit pouvoir (ou apprendre à) s'autoévaluer et reconnaître ses limites en tant que personne tutrice. Il doit en particulier être conscient des limites de son rôle au niveau de l'évaluation, à savoir :

Qui ?	Quoi ?	Comment ?
Personne tutrice	Évaluation formative	Encourager l'auto-évaluation de la personne tutorée, l'aider à identifier ses forces et ses faiblesses, chercher avec elle des solutions pour remédier à ses difficultés.
Responsable hiérarchique	Évaluation sommative	Vérifier les acquis de la personne tutorée, le recadrer si nécessaire.



Outils associés :

- › Fiche : « Identifier et valoriser les compétences transversales des personnes tutorées » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/identifier-et-valoriser-les-competences-transversales-des-personnes-tutorees>

Fiche 17 Évaluer de façon continue le tutorat mis en place pour la personne tutorée⁷⁰

Description

Cette fiche couvre deux types d'évaluation : d'une part l'évaluation du processus de tutorat par la personne tutorée, et d'autre part l'évaluation des résultats de ce processus en cours.

APERÇU

Pour quoi	Évaluer le processus de tutorat et s'améliorer, perfectionner son approche et apprendre en tant que personne tutrice grâce à l'évaluation de la personne tutorée. Mais aussi évaluer les résultats du tutorat et la nécessité de parfois mettre un terme à celui-ci.
Pour qui	Direction, personne tutrice, personne tutorée
Quand	Évaluer

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > **Évaluer** > Conclure

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Évaluer	Direction Équipe Personne tutrice Personne tutorée	Tout type de tutorat	Supports

⁷⁰D'après la fiche « Évaluer le tutorat par les personnes tutorées » : <https://tutorats.org/chercher-un-outil/evaluer-le-tutorat-par-les-personnes-tutorees>, elle-même inspirée de l'outil « cible d'évaluation de la satisfaction des apprenant-e-s » produit par Competentia, en interaction avec les partenaires sociaux du secteur non marchand.

Pourquoi ?

Comme dans toute autre relation professionnelle, la personne tutrice doit pouvoir s'autoévaluer, mais également s'évaluer grâce aux **retours qu'elle obtient de la personne tutorée**. Lors d'un tutorat, il est donc utile de permettre à la personne tutorée de faire part de son degré de satisfaction dans un but constructif et d'amélioration.

Par ailleurs, dans certaines situations, il est nécessaire de **faire le point sur les résultats du tutorat**, notamment quand ceux-ci ne sont pas satisfaisants, et que par exemple la personne tutrice, mais aussi l'équipe et la direction, ne perçoivent pas d'amélioration des compétences de la personne tutorée et ne parviennent pas à la faire progresser.

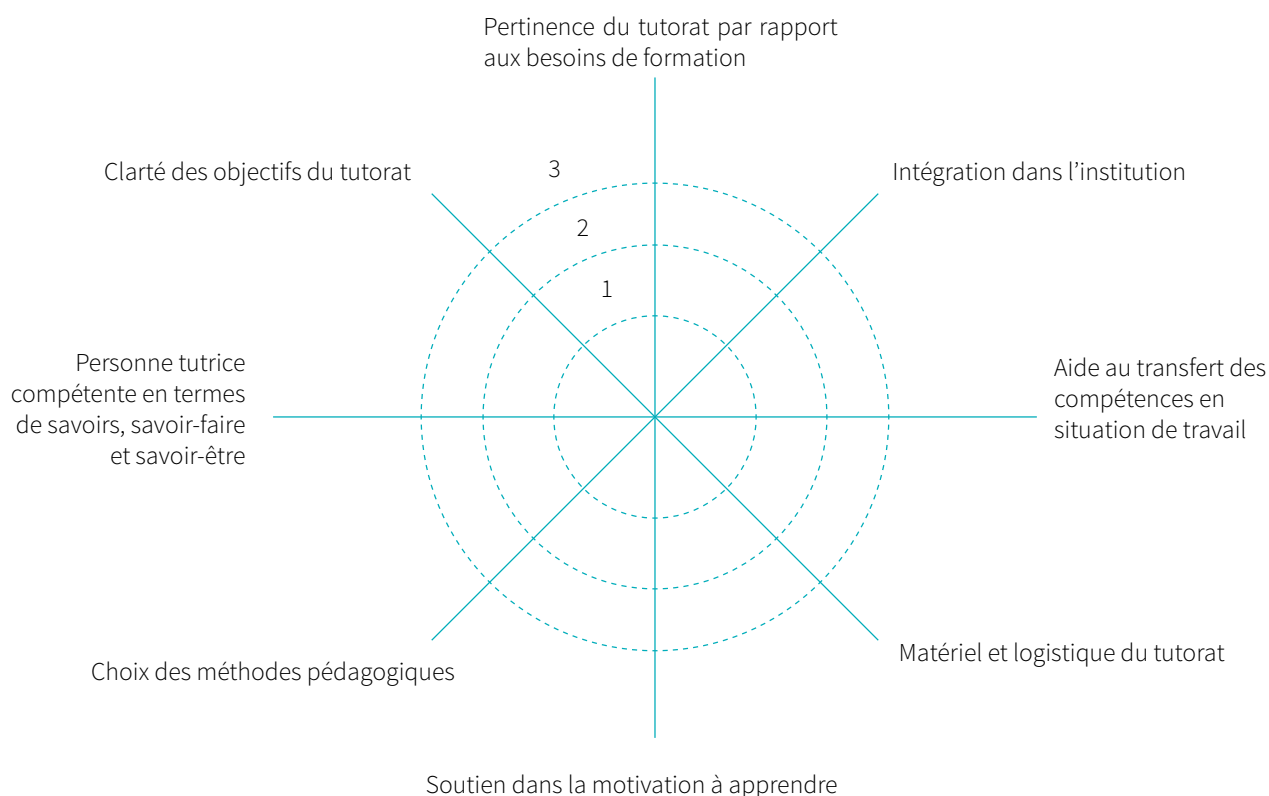
Comment ?

Réaliser l'évaluation du processus, par la personne tutorée : l'outil de la cible

Ici encore, la personne tutrice doit être **consciente des limites de son rôle**. Tandis que la direction est responsable de l'évaluation sommative (vérification des acquis et de l'adéquation de la personne au poste occupé), la personne tutrice est en charge de l'évaluation formative. Cette dernière vise une **régulation continue des apprentissages à partir des difficultés de la personne tutorée et de ses progressions**. Elle doit lui permettre de corriger ses points faibles tout en soulignant ses points forts (cf. François, Noël, Pirard, 2022)

Faciliter l'auto-évaluation

Pour évaluer le processus du tutorat, une **cible d'évaluation reprenant 8 axes principaux** peut être utilisée. Chaque cercle correspond à une valeur : 1/3, 2/3, 3/3. Plus vous êtes satisfait·e, plus vous placerez votre indicateur proche de la cible. Idéalement, cette évaluation a lieu à trois moments : après une semaine, au milieu et à la fin du tutorat.



Le tableau suivant est consacré à la justification de l'opinion de la personne tutorée. Au-delà de la note, la justification permettra à la personne tutrice de comprendre votre pensée et donc de s'améliorer.

Justification par l'observation
a. Pertinence du tutorat par rapport aux besoins de formation <i>Le tutorat mis en place vous a-t-il semblé judicieux et utile par rapport à vos besoins de formation ?</i>
b. Intégration dans l'institution <i>La personne tutrice vous a-t-elle permis de (mieux) vous intégrer dans l'institution ? Quel a été son rôle ?</i>
c. Aide au transfert des compétences en situation de travail <i>La personne tutrice vous a-t-elle permis de (re)lier les compétences apprises ou acquises avec les situations de travail rencontrées tous les jours ?</i>
d. Matériel et logistique du tutorat <i>Le matériel professionnel et logistique tel que l'accès aux lieux, à la salle de repos, aux casiers, réfectoire, copie papier, etc. est-il adapté au tutorat ? Y avez-vous eu accès ?</i>
e. Soutien dans la motivation à apprendre <i>Vous êtes-vous senti-e soutenu dans votre tutorat ? Qu'a mis la personne tutrice en place pour y parvenir ?</i>
f. Choix des méthodes pédagogiques <i>Quelles sont les méthodes pédagogiques choisies par la personne tutrice ? Vous semblent-elles adaptées ? Pourquoi ?</i>
g. Personne tutrice compétente en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être <i>La personne tutrice vous semble-t-elle compétente en termes de savoirs, savoir-faire (compétences) et savoir-être ?</i>
h. Clarté des objectifs <i>Les objectifs généraux et spécifiques du tutorat ont-ils été explicités ? Vous semblent-ils judicieux ? Pourquoi ?</i>

Faire le point sur les résultats du tutorat et dialoguer en interne

Le processus de tutorat est à la fois collectif, car il **implique finalement toute l'équipe et la direction**, mais également incertain quant à ses résultats. C'est pourquoi il est intéressant de régulièrement faire le point sur ses résultats, afin de partager les informations au sein de l'institution, et le cas échéant, d'adapter le processus et/ou de prendre les décisions qui s'imposent.

Pour ce faire, **l'implication de la direction est primordiale**. Des moments d'échanges entre la personne tutrice et ses responsables hiérarchiques (ou les responsables hiérarchiques de la personne tutorée) sont à prévoir pour évaluer et adapter le tutorat. Ci-dessous vous trouverez, dans les encadrés, des exemples de procédures prévues au sein d'une institution pour instaurer ce dialogue avec la direction et / ou l'équipe.

Exemple de dialogue autour du tutorat

Après chaque moment d'autoévaluation et d'accompagnement de la personne tutorée, la personne tutrice réalise un retour à la direction. Ce qui est transmis à la direction est préalablement validé entre la personne tutorée et la personne tutrice ; et est mis lien avec les objectifs fixés entre les deux parties. Ensemble, la direction et la personne tutrice déterminent alors, le cas échéant, comment la personne peut s'adapter au cadre de l'institution, et comment le cadre peut éventuellement également s'adapter à la personne.

La direction fait ensuite un retour au reste de l'équipe en réunion, ce qui permet à celle-ci de savoir ce qui se fait au sein du tutorat et également de connaître les répercussions des décisions prises sur l'équipe. À nouveau, ce qui est transmis a été discuté au préalable avec la personne tutorée. Cela permet de verbaliser ce qui se passe et à l'équipe de s'adapter, si le tutorat demande par exemple une adaptation du cadre (si par exemple une personne tutorée à des problèmes d'audition, ne comprend pas tout ce qui est dit, il est possible d'adapter la communication en formulant les choses par écrit, en demandant des reformulations de ce qui a été compris, etc.). Les éléments sur lesquels la direction insiste sont les suivants :

- › **Où la personne en est dans le processus ;**
- › **Ce dont elle a encore besoin**
- › **Les demandes concrètes à formuler par rapport au fonctionnement collectif ;** ou la demande de construire des solutions pour ajuster le cadre

Enfin, il peut arriver que la personne tutrice se sente démunie quant à l'évolution des compétences de la personne tutorée, **qu'elle « n'y croit plus »**, qu'elle s'interroge quant à la place de cette personne au sein de l'institution. Dans ce cas, à nouveau, le dialogue avec la direction est important et une procédure peut être déterminée à l'avance.

Que faire quand « on y croit plus ? » en tant que personne tutrice

À partir de la fin du deuxième entretien de tutorat jugé insatisfaisant pour la personne tutrice, un échange a lieu entre la personne tutrice et la direction autour de la question : « est-ce que tu y crois/on y croit toujours ? ». En fonction de la réponse, une autonomie progressive et freinée peut être proposée.

La discussion prend l'orientation suivante :

- › Elle part des faits
- › Elle permet de lister ce qui questionne les deux personnes, avec des exemples concrets

Une rencontre est alors organisée avec la tutorée, en urgence. Il s'agit d'attirer clairement l'attention sur la situation et les difficultés ; de demander à la personne quels sont ses besoins et de travailler sur des propositions concrètes par rapport à la situation évoquée, dans un délai choisi.

Une nouvelle rencontre est alors organisée selon la temporalité choisie, pour réévaluer la situation entre les trois personnes concernées.

Un échange entre la personne tutrice et la direction s'ensuit et tire les conclusions :

- › Soit on met fin à la collaboration et un entretien de sortie est réalisé par la direction
- › Soit il est possible de répondre aux besoins et propositions et il y a une reprise du processus par la personne tutrice



Outils associés :

- › Fiche « Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/rapport-detonnement-des-retours-sur-le-deroulement-du-tutorat>
- › Fiche « 3 outils pour donner un cadre aux entretiens de tutorat »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/3-outils-pour-donner-un-cadre-aux-entretiens-de-tutorat>
- › Fiche « Guide de suivi et d'évaluation de la personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/guide-de-suivi-et-devaluation-de-la-personne-tutoree>
- › Fiche « Fixer des objectifs personnalisés au tutorat »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/fixer-des-objectifs-personnalises-au-tutorat>



Conclure

Fiche 18 Le tutorat, et après ?⁷¹

Description

Quelques éléments qui permettent de clôturer le processus de tutorat et de préparer la suite

APERÇU

Pour quoi	Mettre un terme au processus de tutorat, poser les balises de la relation entre la personne tutrice et la personne tutorée pour la suite
Pour qui	Personne tutrice, personne tutorée
Quand	Conclure

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > **Conclure**

Quand ?	Pour qui ?	Type de tutorat ?	Format
Conclure	Personne tutrice Personne tutorée	Transmission Intégration	Supports

Pourquoi ?⁷²

La période d'intégration se finalise lorsque le degré d'autonomie de la personne tutorée est identifié comme suffisant. L'apprentissage, lui, se poursuit tout au long de la vie professionnelle.

De plus, la personne tutrice et la personne tutorée redeviennent de « simples » collègues. Il est donc important, à la fois symboliquement, mais également de façon plus formelle, de clôturer le processus de tutorat.

⁷¹D'après la fiche « Évaluer le tutorat par les personnes tutorées » :

<https://tutorats.org/chercher-un-outil/evaluer-le-tutorat-par-les-personnes-tutorees>

⁷²Notamment d'après la page « Retour sur l'atelier tutorat d'intégration » de Competentia :

<https://www.competentia.be/news/retour-sur-latelier-tutorat-dintegration>

Comment ? ⁷³

On « marquera le coup » ici par :

- › **La finalisation du processus pour la personne tutorée** : identifier la progression et donner des points d'amélioration qui pourront être traités ultérieurement, donner de la reconnaissance
- › **La réflexivité** : prendre un moment de recul pour parler du projet professionnel, renforcer l'estime de soi et la motivation
- › **Un regard sur la pratique de tutorat**⁷⁴ : adapter le processus d'intégration dans l'institution et sa mise en œuvre en tant que personne tutrice

Comment faire ?

Évaluer ensemble le processus et donner de la reconnaissance

Dédier un **moment de métacommunication** avec la personne tutorée, au cours duquel on discute de l'évolution de l'individu, mais aussi du processus et du système dans lequel il s'inscrit afin de le faire évoluer⁷⁵ (cf. également la fiche 17 « Évaluer le tutorat »).

Ce moment peut être l'occasion de se donner des **signes de reconnaissance**⁷⁶ **récioproques**. Il existe une multitude de manières de valoriser une personne, mais on distingue en général 4 types de reconnaissance⁷⁷ :

- › Vous pouvez reconnaître la **personne en elle-même** ;
- › **Sa manière d'effectuer le travail** (en mettant en avant certaines façons d'agir) ;
- › **Son implication** (en mettant en avant les efforts déployés)
- › Ou encore le **fruit de son travail** (en valorisant la performance).



⁷³ibid

⁷⁴Cf. fiche 17

⁷⁵Cf. fiche 17

⁷⁶D'après la fiche « Exprimer de la reconnaissance à l'occasion d'un départ » de Competentia :

https://competentia.be/sites/default/files/ouils/Transition_Exprimer%20de%20la%20reconnaissance.pdf

⁷⁷Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88.

Exemples :

Évaluer ensemble le processus et donner de la reconnaissance

1. **Ce tableau reprend des exemples d'actions de reconnaissance** qui peuvent être mises en place entre deux personnes. Nous vous invitons à vous en inspirer en sélectionnant des pratiques qui sont adaptables aux réalités de votre structure et aux personnes impliquées dans la relation de tutorat.

	Pratiques
Existentielle	Une carte réelle ou virtuelle où chacun·e peut témoigner personnellement Un cadeau ou un échange personnalisé
Pratique de travail	Un poster rassemblant des photos de la personne en action
Investissement	Mettre en avant le temps consacré par la personne à ses tâches professionnelles
Résultat	Souligner des résultats concrets atteints lors du tutorat

2. **Marquer symboliquement la fin du processus.** Le tableau ci-dessus reprend l'idée d'une « carte » réelle ou virtuelle. Un exemple ci-dessous⁷⁸ peut être utilisé en équipe ou adapté pour une utilisation entre la personne tutrice et la personne tutorée.

Chers équipiers,

Ce que j'ai découvert sur moi, grâce à vous...

.....

Ce que j'ai appris ...

.....

Ce que je vais en faire ...

.....

Notre meilleur apprentissage collectif, c'était...

.....

Notre prochain apprentissage collectif pourrait être...

.....

.....



Chers équipiers

rue de l'Apprentissage

1234 Ville-des-savoirs



 **cultiveruneequipe.fr**

⁷⁸D'après Le Stum, S., Gauthier, E. & Dutel, O. (2020), *Cultiver une équipe : guide illustré pour fédérer et coopérer*. Pearson
<https://cultiveruneequipe.fr/modeles-et-visuels-de-travail/>



Point de vigilance : passe d'une relation de tutorat à une relation de collègues

Une difficulté régulièrement rencontrée par les personnes tutrices est celle de **quitter la posture de personne tutrice** ou de ne plus être considérée comme personne de référence, ce qui constituerait une charge lourde à porter.

À nouveau, il est vivement conseillé de **marquer symboliquement et formellement** la fin du processus par un moment d'échanges et éventuellement la remise d'un objet symbolisant la clôture du processus (carnet/badge ou autre idée à développer en équipe !)



Outils associés :

- › Fiche : « Rapport d'étonnement, des retours sur le déroulement du tutorat »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/rapport-de-tonnement-des-retours-sur-le-deroulement-du-tutorat>
- › Fiche : « 3 outils pour donner un cadre aux entretiens de tutorat »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/3-outils-pour-donner-un-cadre-aux-entretiens-de-tutorat>
- › Fiche « Guide de suivi et d'évaluation de la personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/guide-de-suivi-et-devaluation-de-la-personne-tutoree>
- › Fiche : « Guide de suivi et d'évaluation de la personne tutorée »
<https://tutorats.org/chercher-un-outil/guide-de-suivi-et-devaluation-de-la-personne-tutoree>

Fiche 19 Après un cycle de tutorat : quel bilan et quelles perspectives ?

Description

Des balises pour évaluer le processus de tutorat et l'ajuster dans le temps

APERÇU

Pour quoi	Pour permettre au processus d'évoluer et de s'adapter
Pour qui	Direction, personne tutrice, équipe
Quand	Conclure

Comprendre > Préparer > Accueillir > Accompagner > Évaluer > **Conclure**

 Quand ?	 Pour qui ?	 Type de tutorat ?	 Format
Conclure	Personne tutrice Personne tutorée	Transmission Intégration	Supports

Pourquoi ?

Une formule célèbre de Winston Churchill consiste à nous rappeler que les plans ont peu d'importance, mais que la planification est essentielle. De la même façon, nous pourrions dire que c'est le processus d'évaluation qui importe davantage que son résultat...

Pourquoi ?

Mener une démarche « qualité »

Il existe une multitude d'outils permettant d'évaluer un processus, de favoriser une démarche qualité et l'amélioration continue. Pensons notamment à la roue de Deming, aux outils du lean management, et autres démarches ISO.

Le tutorat étant un processus relationnel et singulier, mais également une démarche institutionnelle, il est important de se demander quels « indicateurs » choisir pour l'évaluer.

Mais avant toute chose, il s'agit de se pencher sur la description de la qualité d'un processus d'évaluation⁷⁹ et sur la façon dont les personnes impliquées dans l'évaluation définissent cette qualité.

La qualité du tutorat peut par exemple s'envisager sous plusieurs angles de vue complémentaires :

- › La satisfaction de la personne tutorée
- › Les compétences développées pendant le tutorat (pour la personne tutorée, la personne tutrice voire les membres de l'équipe)
- › L'adéquation des outils utilisés
- › Le bien-être au travail

Certains indicateurs peuvent alors éventuellement en découler, en fonction des choix opérés. Par exemple, si vous souhaitez vous centrer sur le bien-être au travail, des données (sous forme d'entretiens ou de questionnaires) peuvent être collectées sur le sentiment de reconnaissance, la motivation et l'engagement au travail, etc.

Le danger serait par contre de ne pas tenir compte de la spécificité de chaque tutorat, et d'enfermer le processus d'évaluation dans des indicateurs trop rigides et donnant lieu à des constats assez pauvres et peu nuancés.

C'est pourquoi nous proposons ci-dessous des outils qui permettent d'évaluer de façon qualitative et collective ce processus.

Animer une évaluation

Un premier outil simple : l'ACAN

 Arrêter : ce que l'on devrait arrêter de faire	 Continuer : ce que l'on devrait continuer/ maintenir/garder
 Améliorer : ce que l'on pourrait améliorer	 Nouveau : Ce qu'il faudrait créer de nouveau, comment il serait possible d'innover ?

⁷⁹Meunier, B. (2020). *Management public et non marchand. Guide pratique*. Anthémis.

Cette méthode prospective permet de se pencher en groupe sur différents éléments de façon simple et générale. Le groupe est amené à réfléchir aux éléments du tutorat à arrêter, à revoir ou à ajouter, mais aussi à maintenir en l'état.

Un deuxième outil basé sur les récits, inspiré de la méthode d'analyse en groupe⁸⁰ et/ou du codéveloppement⁸¹

Ces deux méthodes visent à favoriser l'apprentissage en groupe. Toutefois, la méthode d'analyse en groupe est principalement centrée sur l'analyse de situations décrites sous forme de récits, tandis que le codéveloppement est plutôt orienté vers la recherche de solutions et l'amélioration de la pratique professionnelle.

Sans rentrer dans les détails des deux méthodes, celles-ci ont en commun plusieurs caractéristiques :

- › Elles se déroulent en petit groupe (idéalement entre 4 et 12 personnes)
- › La base de travail du groupe est constituée de récits d'expérience des participants, qui exposent une situation professionnelle vécue
- › L'analyse ou la recherche de solutions au départ d'une situation est confiée au groupe
- › Les échanges sont régulés par un animateur et chaque personne a droit à la parole sans être interrompue

Si vous souhaitez mettre en œuvre la méthode d'analyse en groupe, nous vous invitons à consulter l'ouvrage qui y est consacré. Nous choisissons toutefois ici de nous baser sur la méthode du codéveloppement, qui implique l'analyse d'une situation en vue de l'amélioration de la pratique.

Pour la mise en place de cette méthode, plusieurs conditions sont nécessaires :

- › Un animateur est désigné pour réguler les échanges et suivre le déroulé de la méthode
- › Un membre du groupe, désigné comme « client », expose une situation problématique, pour laquelle il demande aux autres membres du groupe d'agir comme « consultants »

Les 6 étapes du codéveloppement sont ensuite les suivantes :

- › **« Première étape : exposé de la problématique ou du projet »** : La consultation commence donc par la présentation d'une situation sur laquelle le client s'interroge. Mais de fait, le client est autant « objet » de la consultation que le cas qu'il a préparé. (...) Dans cette première étape, le client expose et les consultants écoutent activement. L'idée de départ est de partager rapidement un stock d'informations pour pouvoir travailler ensemble dans la poursuite du but défini par le client »⁸²
- › **« Deuxième étape : clarification de la problématique, questions d'information »** : Pour s'assurer de bien cerner la situation avant de poser leur diagnostic et de donner des conseils, les consultants formulent des questions d'information. Le client y répond et précise l'information nécessaire (...) L'animateur devra souvent contrôler les interventions des consultants pour qu'ils s'en tiennent à des questions d'information »⁸³
- › **« Troisième étape : établissement du contrat de consultation »** : Après avoir exposé ce qui le préoccupe et répondu aux questions d'information des consultants, le client définit ses besoins par rapport à la sorte de consultation et en convient avec les consultants. (...) Cette exigence du contrat force le client à définir plus précisément ce dont il a besoin ; cela est rarement facile et constitue souvent un apprentissage en soi (lui aussi transposable ailleurs). Enfin, pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, les consultants sont invités à reformuler leur compréhension de la demande »⁸⁴

⁸⁰Van Campenhoudt L., Chaumont J.M., Franssen A (2005), *La méthode d'analyse en groupe*, Dunod.

⁸¹Payette A., Champagne C. (1996), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presse de l'université du Québec.

⁸²Payette A. (2000). *Le codéveloppement : une approche graduée*, *Interactions*, 4(2), p.43-44.

⁸³*Ibid*, p. 43

⁸⁴*Ibid*, p. 44

- › **« Quatrième étape: réactions, commentaires, suggestions des consultants:** Cette étape est le centre de l'exercice. (...) Après avoir effectué leur diagnostic à partir de leurs connaissances, de leurs expertises, de leurs grilles personnelles, les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, idées, réactions émotives, commentaires, interprétations, suggestions, conseils, références. En fait, ils sont appelés à communiquer au client tout ce qui peut, à leurs yeux, l'aider dans sa réflexion et son action (...) Contrairement aux groupes de travail habituels où l'on vise le consensus, ici la divergence des points de vue est systématiquement encouragée pour offrir le plus de lectures et de pistes d'action possible au client.»⁸⁵
- › **« Cinquième étape : synthèse et plan d'action :** Après avoir été soumis à quantité de réactions, suggestions, conseils, le client doit faire un tri : il est invité à intégrer le tout et à y réagir. »⁸⁶
- › **« Sixième étape : identification des apprentissages et évaluation :** À cette étape, tous les participants, client et consultants, sont invités à prendre note des principaux apprentissages déclenchés par la consultation.»⁸⁷

Cette méthode peut être mise en œuvre de façon continue durant le tutorat, ou à la fin de celui-ci, en réalisant plusieurs fois l'exercice, pour traiter plusieurs récits d'expérience.

Étapes	Clients	CONSULTANT
1.	Présente le sujet de son choix	Écoutent
2.	Donne des précisions	Formulent des questions de clarification
3.	Définit le contrat de consultation	Reformulent pour s'assurer qu'ils ont bien compris
4.	Écoute, fait préciser si nécessaire et note	Proposent de nouvelles pistes de réflexion / idées, suggestions
5.	Fait un tri pour dégager un plan d'action	Aident à finaliser
6.	Échange sur les apprentissages	Échangent sur les apprentissages

- Le client commence
 Les consultants commencent
 Échange et partage

Adapté de Payette et Champagne⁸⁸

⁸⁵Ibid, p. 45

⁸⁶Ibid, p. 45

⁸⁷Ibid, p. 46

⁸⁸Arnaud, B. & Cahn, S. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod.

Bibliographie

- Arnaud, B. & Cahn, S. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod.
- Bareil, Céline (2008), Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, 14 (3). L'Observatoire de l'Administration Publique: 89 105.
- Boyer, H. (2013), Accueillir, intégrer, assimiler : Définitions et éthique: À propos de l'accueil et de l'intégration des travailleurs handicapés en milieu professionnel, *VST - Vie sociale et traitements*, 119(3), 106. <https://doi.org/10.3917/vst.119.0106>
- Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88.
- De Backer, *La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat*, Etude qualitative, 2004.
- Delacôte, G. (1996), *Savoir apprendre, les nouvelles méthodes*. Odile Jacob.
- De Vecchi G. (2010), *Aider les élèves à apprendre*. Hachette.
- Duclos G. (2010), *L'estime de soi, un passeport pour l'avenir*. Editions du CHU Sainte-Justine.
- Fiasse, C. & Lodewick, P. (2015). *Boîte à outils de bonnes pratiques : soutien au tutorat d'insertion et d'intégration de tutorés travailleurs*. Cerso.
- François, N., Noël, S., Pirard, F. (2022) *Repères pour un tutorat organisé*. PERF, ULiège.
- Galand, B. & Bourgeois, E. (2006), *(Se) Motiver à apprendre*. Presse Universitaire de France
- Lança, M. (2024, février 8). 30 statistiques l'accueil et l'intégration en 2024. Folks. Consulté le 4 septembre 2024, sur <https://folksrh.com/blog/statistiques-incontournables-sur-laccueil-et-lintegration/>
- Le Stum, S., Gauthier, E. & Dutel, O. (2020), *Cultiver une équipe : guide illustré pour fédérer et coopérer*. Pearson.
- Meunier, B. (2020). *Management public et non marchand. Guide pratique*. Anthémis.
- Paul, M. (2009), *L'accompagnement dans le champ professionnel*. Savoirs, 20(2), 11-63
- Paul, M. (2016), *La démarche d'accompagnement*. De Boeck Supérieur.
- Payette A., Champagne C. (1996), *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presse de l'université du Québec.
- Payette A. (2000). Le codéveloppement : une approche graduée, *Interactions*, 4(2), 39-59.
- Robert, P-O & Laloy, D. (2023), *Projet intégré concernant le tutorat des jeunes stagiaires et travailleur.euse.s*, CERSO.
- Sousa, D. A. (2005), *Un cerveau pour apprendre... différemment*. La Chenelière didactique.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.M., Franssen A (2005), *La méthode d'analyse en groupe*, Dunod.
- Vermersch, P. (2003), *L'entretien d'explicitation* (4ème édition enrichie d'un glossaire). ESF éditeur (Collection Pédagogies).
- Viau R. (1994), *La motivation en contexte scolaire*. De Boeck
- Vivegnis, I. (2020). *Quelles compétences pour accompagner des enseignants débutants?* Etude multicas. McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill, 55(2), P.2.
- Wiel, G. et Levesque, G., (2009). *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*, Lyon, Chronique Sociale
- Wigert, B. & Pendell, R. 7 problems with your onboarding program. *Gallup*. Consulté le 4 septembre 2024, sur <https://www.gallup.com/workplace/247172/problems-onboarding-program.aspx>

