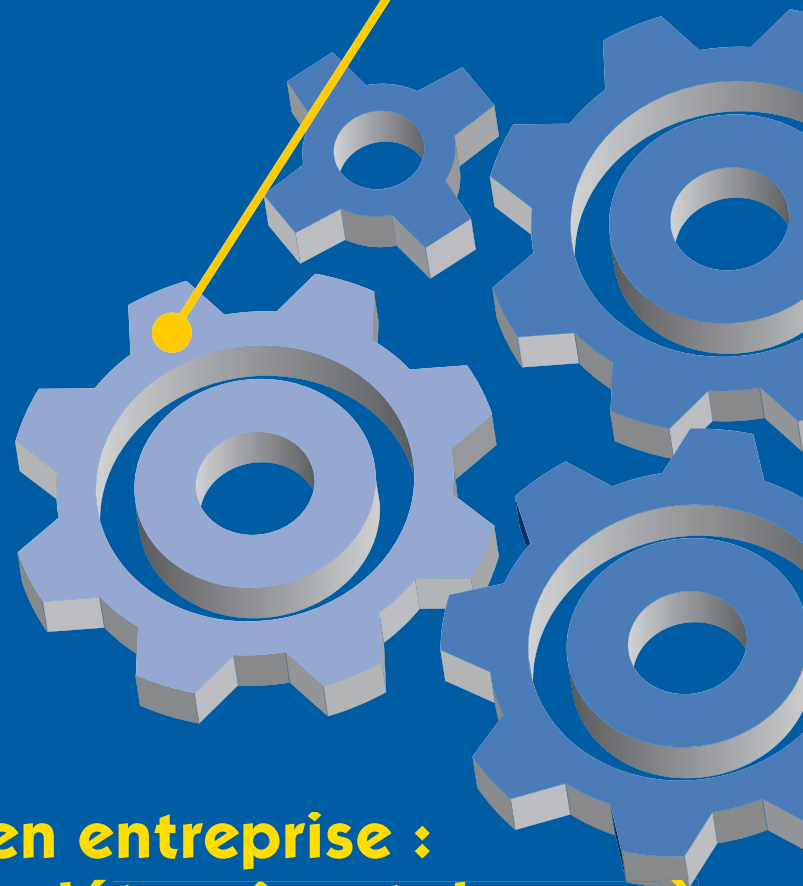




Vers une **pédagogie** du **succès**



**Le tuteur en entreprise :
un acteur déterminant du succès
de la formation en alternance**

1. L'ALTERNANCE, UNE AUTRE FAÇON DE FORMER LES JEUNES ET LES ADULTES

Bien plus qu'une formation scolaire appliquée sur le terrain, le principe de la formation en alternance est fondé sur l'**intégration de deux logiques**, celle de l'école d'une part et celle de l'entreprise d'autre part. Il s'agit d'une formation organisée selon un système de va-et-vient en deux temps et entre deux lieux d'apprentissage qui **coopèrent** en vue de réaliser un programme concerté de formation.

Ce système adapté aux formations initiales, aux formations continues ou de perfectionnement est en plein développement. Il procure de nombreux avantages aux acteurs qu'il implique dans sa mise en œuvre.

- **Aux jeunes apprenants** désireux de prendre leur avenir en main, la formation en alternance donne goût à l'exercice d'un métier ; elle les rapproche du monde du travail et favorise leur intégration dans la société en ayant développé leur sens des responsabilités et leur maturité. Elle leur permet d'obtenir un véritable contrat avec l'employeur et une rémunération.
- **Aux entreprises**, la formation en alternance offre un meilleur niveau d'employabilité des apprenants en leur proposant une main d'œuvre adaptée à leurs besoins ; elle leur permet de recruter du personnel motivé qui connaît déjà le monde de l'entreprise et qui est capable de s'adapter aux changements qui peuvent s'y produire.
- **Aux formateurs et aux enseignants**, la formation en alternance donne l'occasion de prendre en compte l'évolution des métiers en adaptant le contenu et l'organisation de leur formation. Elle leur permet d'être constamment en contact avec l'innovation dans le travail et les équipements les plus performants.

Si ces avantages sont reconnus comme étant la **richesse de la formation en alternance**, ils ne peuvent être créés que par l'installation d'une **véritable articulation ou interactivité** entre l'ensemble des acteurs ou de chacun des engrenages du système : apprenants, formateurs dans les centres de formation, coordonnateurs, accompagnateurs, directeurs et tuteurs en entreprise.

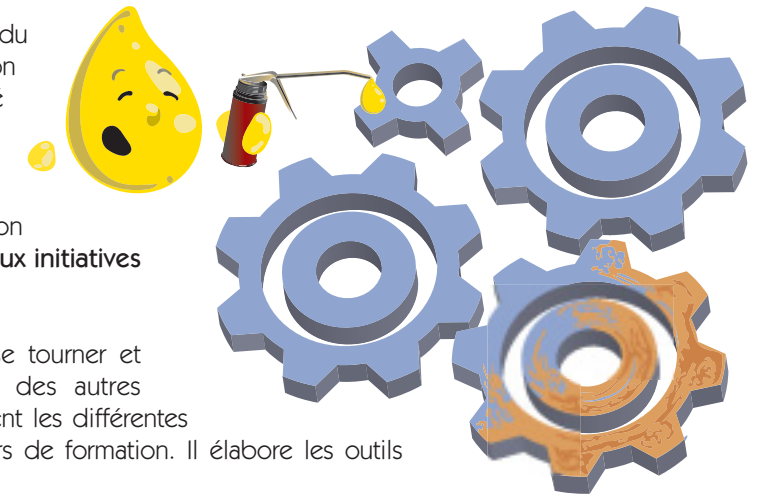
Qui est qui dans la formation en alternance ?

- **L'accompagnateur** : personne désignée au sein du centre de formation pour assurer le suivi individuel des apprenants tout au long de leur formation.
- **L'apprenant** : jeune en obligation scolaire à temps partiel ou adulte ayant choisi d'obtenir une qualification reconnue par le système de la formation en alternance.
- **Le coordonnateur** : personne désignée pour prendre en charge l'organisation de l'alternance au sein du centre de formation.
- **Le directeur** : directeur d'un établissement d'enseignement secondaire de plein exercice disposant d'un centre de formation en alternance ou directeur d'une école collaborante ou directeur d'un établissement de Promotion sociale.
- **Le formateur** : enseignant dans un centre de formation en alternance.
- **Le tuteur** : personne mandatée au sein de l'entreprise pour encadrer l'apprenant et participer activement à la conception de sa formation.

2. SYSFAL, UNE VUE GLOBALE SUR L'ENSEMBLE DES MÉCANISMES DE LA FORMATION EN ALTERNANCE

Issue de l'accord de coopération du 18 juin 1998, passé entre la Région wallonne et la Communauté française, l'asbl Sysfal, Secrétariat permanent de la Formation en Alternance, se situe à la croisée des différents réseaux de formation de manière à apporter **un soutien aux initiatives de chacun des acteurs** impliqués.

Pour que chaque engrenage puisse tourner et entraîner les actions synergiques des autres acteurs, Sysfal coordonne notamment les différentes initiatives menées par les opérateurs de formation. Il élabore les outils nécessaires au progrès continu.



- **Au monde de l'apprenant** dans son environnement immédiat et familial, Sysfal propose des outils et des services pour mieux gérer son devenir et son orientation professionnelle (ex : site web et sa bourse d'alternance, soutien des conseillers régionaux, CD-Rom interactif,...).



- **Au monde de la formation**, Sysfal propose des outils pour améliorer la qualité de son organisation et de sa formation en général.



- **Au monde de l'entreprise**, Sysfal propose des outils pour l'aider à mieux comprendre les motivations, les attentes et les besoins des jeunes dans le cadre de leur formation, ainsi qu'une assistance technico-juridique dans les modalités de contractualisation.

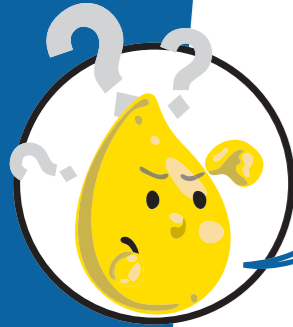
De 1998 à 2000, se sont engagés dans des formations en alternance agréées par la Région wallonne :

- **7061 stagiaires ;**
- **3706 entreprises ;**
- **87 centres de formation.**



3. TUTEUR EN ENTREPRISE, ACTEUR DÉTERMINANT DE LA FORMATION EN ALTERNANCE

Le système de la formation en alternance connaît actuellement un véritable succès et son application devrait être de plus en plus fréquente et diversifiée. Dans ce contexte positif de développement, les opérateurs de formation savent qu'ils doivent tout mettre en œuvre pour **veiller à la qualité des formations proposées**. Il s'agit pour eux de fonder aujourd'hui **les bases solides d'un système de qualité** pour pouvoir à l'avenir continuer à répondre aux attentes exprimées par chacun.



Elaborer la « formation » des « formateurs » de « tuteurs » en entreprise... heureusement que Sysfal est là pour orchestrer !

Actuellement, la formation des tuteurs en entreprise n'est habituellement assurée qu'au travers des contacts avec l'accompagnateur chargé de suivre la phase de formation en entreprise de l'apprenant. Le tuteur est souvent confronté à de nombreuses interrogations de forme et de fond concernant le jeune qu'il encadre et guide. Il ressent l'importance de mettre en œuvre certains principes fondamentaux de pédagogie. Il

souhaite que l'apprenant apprécie l'accueil en entreprise. Il ne sait pas toujours comment en être assuré, notamment lorsqu'il s'agit d'adolescents.

Ce constat étant posé, Sysfal s'est vu confier l'étude de la conception d'une **formation spécialement dédiée aux tuteurs en entreprise** ; formation pour adultes dispensée par un organisateur spécialisé qui proposera à tout tuteur une formation générale, mais axée principalement sur l'accueil et l'accompagnement en entreprise.



Tuteurs, formateurs, accompagnateurs, apprenants... pas de différence : ils ont tous une mallette !

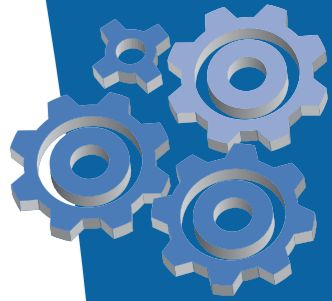
Sysfal a réuni une commission pédagogique, constituée de représentants des partenaires du projet ainsi que d'un nombre important de spécialistes des différentes matières concernées, afin de mener un travail de fond et d'analyse. La démarche s'est déroulée en plusieurs phases : un constat, une première expérimentation dans deux lieux, la collecte des critiques et

commentaires et l'intégration des propositions retenues dans deux vade-mecum conçus selon les principes de pédagogie pour adultes.

Ce sont ces outils, conçus sous la forme d'une mallette pédagogique, que Sysfal a aujourd'hui le plaisir de mettre à disposition des formateurs de tuteurs et des tuteurs en entreprise.

La commission pédagogique du Secrétariat permanent de la formation en alternance a le souci d'offrir une vision inter-opérateurs. Elle se compose des membres permanents suivants : Michel ARNOLD (CCPQ), Michel CROES (CEFA), Marie-Jeanne DEFAYS (EPS), Jean-Pierre DOFFINY (FOREM), Henri-Marc FIVET (FAC), Philippe GREISCH (EPS), Alain KOCK (CEF), Jean-Luc LAUVAUX (CEFA), Philippe MEURIS (AWIPH), Sabine KOOPMANS (EPS), Veronica PELLEGRINI (CEFA), Nicolas RENSONNET (EPS), Pol SOUDAN (ETTPE).

- Enseignement des trois réseaux confondus (secondaire de plein exercice, CEFA, Promotion sociale, Enseignement spécial)
- Organes mis en place par la Communauté française (CCPQ, CEF)
- FOREM (Région wallonne)
- AWIPH (Région wallonne)
- Experts belges et étrangers



4. FORMATEURS ET TUTEURS, VERS UNE DÉMULTIPLICATION DES FORCES DE LA FORMATION

La richesse de la formation en alternance est le fruit d'une interaction permanente entre les deux phases et les deux lieux de formation. C'est de l'harmonie de ces initiatives que naîtra l'apprentissage de **savoirs**, de **savoir-faire** (cognitifs et psychomoteurs) et de **savoir-être**.

Un électricien ne pourra pas exercer pleinement son métier s'il n'est pas capable de s'exprimer clairement vis-à-vis du client ; une vendeuse ne pourra s'épanouir dans son métier que si elle arrive à lier connaissances facilement ; un apprenti maçon devra connaître les règles implicites du métier de la construction et devra veiller à ne pas les transgresser sans quoi il ne sera pas intégré dans l'équipe ;...

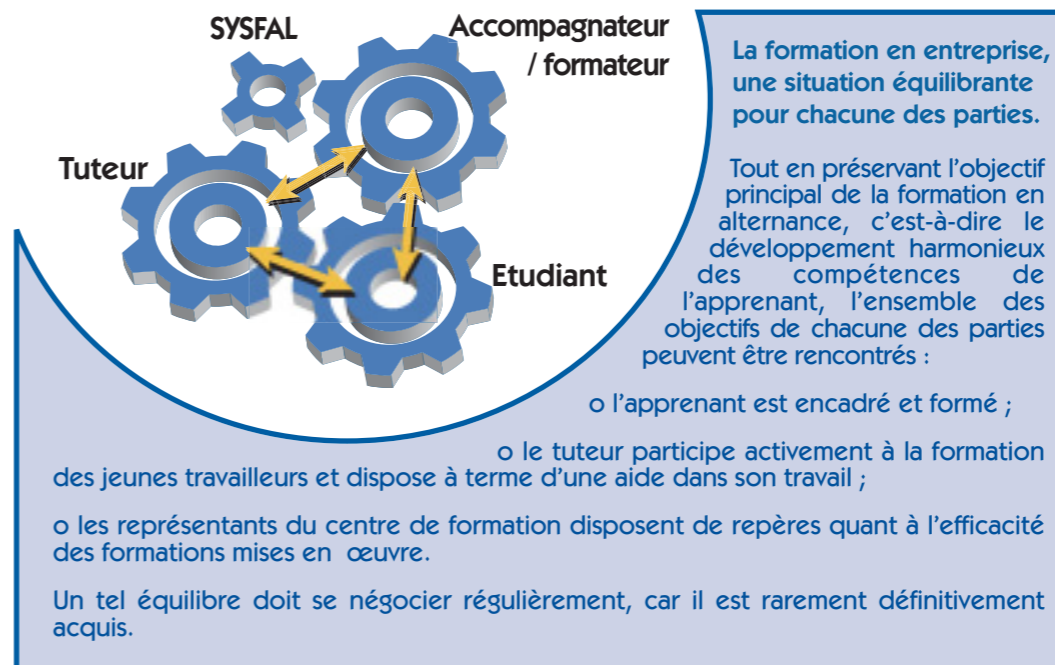
Ces exemples présentent un certain nombre de **compétences** que l'apprenant ne pourra maîtriser ni à l'école, ni lorsqu'il prend une position d'observateur au sein de l'entreprise. **L'apprenant doit être plongé dans son métier et il a alors besoin d'être guidé et encadré : c'est l'importante mission qui est confiée au tuteur choisi au sein de l'entreprise.**

5. LE TUTEUR EN ENTREPRISE : UN FORMATEUR À PART ENTIÈRE

Il n'est pas simple d'exercer correctement le métier de tuteur :

- le tuteur doit être un travailleur accompli (compétent et reconnu). Il doit aussi et surtout être motivé à guider un jeune dans l'apprentissage de son métier : lui enseigner les règles et ficelles du métier, analyser ses comportements, l'aider à progresser, positiver son activité ;
- le tuteur doit pouvoir dialoguer avec les formateurs des centres de formation pour cerner les situations auxquelles doivent être confrontés les jeunes dans l'entreprise. Il s'agit d'établir un lien entre la nécessaire théorie que l'apprenant doit assimiler et l'apprentissage en situation réelle de production.

Le tuteur, principal intervenant de l'entreprise, est donc un catalyseur essentiel de la formation. Il assure, en synergie avec l'accompagnateur, la préparation, l'accompagnement et le suivi du jeune en formation de manière à garder intacte sa motivation. Il se fait le reflet des besoins de l'entreprise de manière à favoriser l'adéquation de certains cours.





La formation en alternance est une formule désormais reconnue qui satisfait de nombreux apprenants, employeurs et opérateurs de formation. Le système mis en place est toutefois complexe d'un point de vue administratif et statutaire par la multiplicité des acteurs impliqués et la diversité des statuts applicables à la personne en formation. Le risque existe de ne pas pouvoir offrir un niveau de qualité adéquat. En conséquence, la pédagogie à mettre en œuvre oblige les partenaires à s'entendre, à identifier leurs complémentarités, à agir comme co-responsables et co-gestionnaires de l'acquisition des compétences par l'apprenant.

Dans ce processus, le tuteur est un acteur fondamental. Pour bien vivre son rôle, le tuteur doit comprendre la portée de sa mission et être capable d'analyser d'autres situations que celles vécues au quotidien dans son entreprise. La formation proposée ainsi que le contenu de la mallette pédagogique lui permettront tantôt d'anticiper certaines situations pour en augmenter l'efficacité, tantôt de trouver des remèdes à des problèmes installés.



Chasser les idées préconçues

«Je travaillais dans une société de la grande distribution. Je me sentais dépassé par les événements. Il fallait faire trop de tâches en même temps. Je n'avais que 16 ans et je ne comprenais pas toujours ce qu'attendait de moi le patron. Au cours d'une discussion très tendue avec mon tuteur je me suis rendu compte qu'il me jugeait négativement sur mon travail alors que ses collègues semblaient reconnaître l'intensité de mon travail... ça me paraissait injuste... Après analyse de la situation avec mon accompagnateur, mon tuteur a vite compris qu'il m'évaluait incorrectement et que j'avais simplement des difficultés d'organisation de mon travail. Il m'a aidé à réaliser mes tâches suivant un ordre de priorité. Il a fallu longtemps pour que j'arrive à faire tout le travail demandé sur la journée, mais j'y arrive. Aujourd'hui, je lui suis vraiment reconnaissant. Cette leçon, je la retiendrai toute ma vie !»

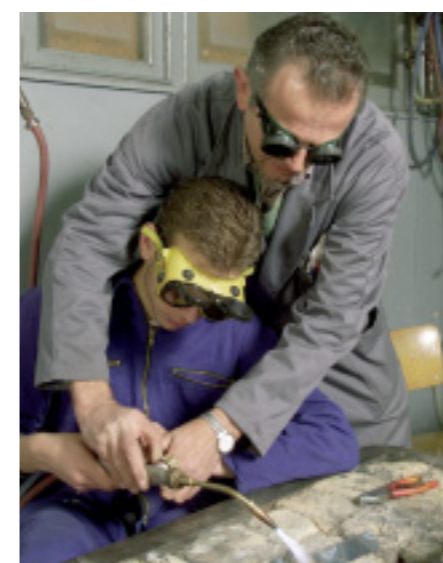
Donner du sens aux différents apprentissages

«Marc ne fréquentait plus les cours de math car il n'y voyait aucun intérêt. Après un passage en entreprise, il a constaté que la plupart des notions lui étaient indispensables pour bien exercer son futur métier. Il a accepté avec un certain enthousiasme de fréquenter les cours qui peuvent être adaptés pour la cause. Il y a mis beaucoup d'énergie et a passé son examen avec succès.»



Savoir Faire Ensemble

«Lorsque j'étais en entreprise, j'ai appris à travailler en équipe. Mon tuteur m'a aidé à comprendre que même si je ne m'en rendais pas compte, chacun a sa raison d'être et son importance dans l'organisation très structurée d'une entreprise. On a parfois tendance à croire que son propre travail est plus difficile, moins gratifiant. Ce n'est pas vrai et il faut arriver à en prendre conscience et à accepter ses responsabilités au sein de l'équipe, au sein d'un processus global de production...»

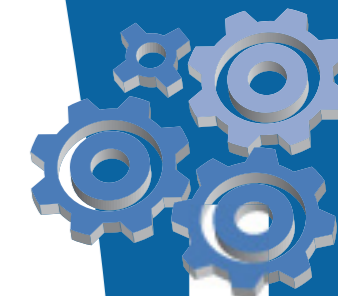


Expliquer clairement, donner de l'information pertinente

«Toute ma vie je me rappellerai les enseignements de mon tuteur. Dix ans après ma formation je constate que la plupart de mes comportements actuels, professionnels et autres, ont été profondément marqués par ce que j'ai acquis en entreprise. Heureusement, j'avais un excellent tuteur et les méthodes qu'il m'a apprises se sont révélées efficaces sur le moment et aujourd'hui encore.»

Donner et gérer les objectifs de progrès

«J'ai été tuteur de nombreuses fois. Ce qui est le plus compliqué pour moi c'est d'arriver, objectivement, à faire le point avec mes apprenants. Ce n'est ni facile d'expliquer les erreurs commises ni évident de rester positif. Il faut apprendre à accepter l'erreur, comprendre que l'échec a de la valeur. En analysant les causes et les remèdes, l'échec devient potentiellement formateur. De cette évaluation formative honnête naîtront le progrès et la confiance de et avec l'apprenant.»



Les outils de la mallette pédagogique

- Un Vade-mecum tuteur qui répertorie une quantité d'informations pratiques à l'usage des tuteurs.
- Un Vade-mecum formateur qui analyse, sur base de deux expériences pilotes, l'ensemble des compétences à développer chez le tuteur inscrit à une formation de tuteur en entreprise.

Autres réalisations

- Une mallette Qualité à l'usage des praticiens de l'alternance.
- Sysfal Info, bimestriel à l'usage des praticiens de l'alternance.
- Une application informatisée de procédure d'agrément de la Région wallonne.
 - CD-ROM Interactif.
 - Rapports d'activités.
- Un programme de calcul du coût salarial.
- Une présentation de la formation en alternance aux différents acteurs.

Ces documents et beaucoup d'autres informations et outils pratiques sont accessibles et/ou téléchargeables sur www.sysfal.be.

Les originaux peuvent être commandés en vous inscrivant à la mailing liste de notre site Internet ou directement auprès de SYSFAL.



**Secrétariat permanent
de la Formation en
Alternance**
SYSFAL a.s.b.l.

Bat. "A.G." - 7ème étage
Boulevard Tirou 185 • 6000 Charleroi
Tél. : +32 (0) 71 20 68 78 • Fax : +32 (0) 71 33 39 95
n°vert : **0800/92 345**

www.sysfal.be

Administrateur délégué - Directeur, Sysfal asbl : Serge MOUSSET

Conseil de Direction : Freddy ARPIGNY, expertise technico-juridique
Bernard PETIT, expertise et animation pédagogiques
Claudy ROLAND, expertise communication, diffusion, statistiques

Conseillers : Jean-Paul D'HAeyer
Pascal LELOUP

