

## Guide pratique pour un accompagnement de qualité Un bon accompagnement : le grand facteur de réussite

Ce guide est réalisé sur base de la présentation de Philippe Charlier, K-ring Consulting, au Colloque Agoria « Apprendre<sup>2</sup> » du 09 octobre 2019.

### Qui est Philippe Charlier, K-ring Consulting ?



Consultant et formateur depuis 1990

Titulaire d'un doctorat en sciences sociales

Activité principale actuelle : Accompagner des projets de formation dans les entreprises, en particulier des projets de « transmission de connaissances »

« connaissances » = savoirs et savoir-faire techniques liés à des métiers ou domaines spécifiques, critiques pour l'entreprise

Sa conviction : Il y a à faire encore pour encadrer et organiser de façon (plus) systématique et efficace les apprentissages métiers.

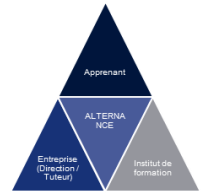
Sous-jacente à cette conviction : les principales ressources pour assurer l'apprentissage / la transmission des savoir-faire métiers se trouvent dans l'entreprise.

Plus largement : il faut aller vers « **l'entreprise apprenante** » (≠ 'réflexe formation').

## L'Alternance, de quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'une **relation triangulaire** (contractualisation) entre **trois acteurs** :

- Un **apprenant**
- Une **entreprise**, où on va distinguer deux niveaux d'acteurs / responsabilités :
  - Direction, qui va coordonner la démarche (avec rôles délégués)
  - Tuteur(s), qui va jouer un rôle d'accompagnement
- Une **institution de formation** (école ou autre)



L'alternance (et formes liées : stages...) : quels intérêts pour l'entreprise ?

- Un intérêt en termes d'**image** et de **notoriété** dans la région et le milieu
- Participer à un **projet citoyen** : la formation des jeunes et des demandeurs d'ou de leur (ré)insertion sur le marché du travail
- Offrir aux stagiaires un **tremplin vers l'emploi**, ce qui peut être aussi une sou l'entreprise
- Contribuer à un meilleur **matching entre école et entreprise** : influencer avec d'autres acteurs sur la formation des jeunes et sur son ajustement aux besoins des entreprises et du monde du travail
- Apporter une première réponse au besoin de **renouvellement du personnel** de l'entreprise

Bref, ces dispositifs constituent une excellente façon de **préparer l'avenir** ! Ces dispositifs sont très efficaces... pour autant qu'ils soient organisés et encadrés.

## Huit étapes (clés) de la démarche



### 1. Étape 1: Cerner et expliquer la démarche et son intérêt

En amont, il est important d'avoir sur ces questions une « **vision** » et une **culture d'entreprise** donnant une place au « **learning** ».

Important aussi :

- De **communiquer** (valoriser / faire partager) cette philosophie au sein de l'entreprise, à tous les niveaux
- De traduire cela dans des **processus** (comment gère-t-on en interne un projet « learning » ou une démarche « tutorat » ?)

### 2. Étape 2: Trouver / attirer des candidats (apprenants)

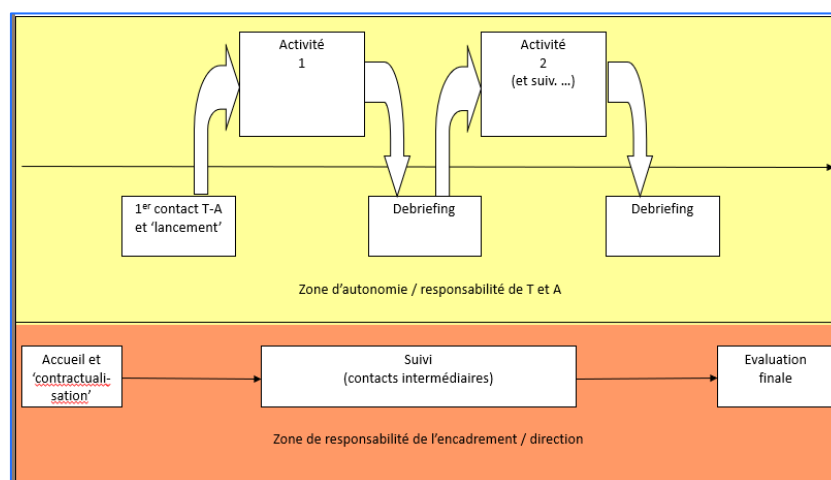
À côté des facteurs matériels (indemnité, conditions de travail...), l'apprentissage monte dans les classements des facteurs de motivation au travail. On entend par apprentissage, la possibilité de bénéficier d'opportunités d'apprentissage en continu (ou « learning »).

Développer l'organisation apprenante constitue dès lors une réponse à l'intérêt bien compris de toutes les parties (win-win).

### 3. Étape 3: Déterminer les rôles et responsabilités

*Schéma représentant un processus de formation ou transmission*

*de connaissances par tutorat (T = tuteur / A = apprenant)*



# Embracing technology

## Embracing ambition

### Suggestion de répartition des rôles et responsabilités au sein de l'entreprise :

- **Direction** : (Sup)porter l'ensemble de la démarche, surtout les 1ères étapes (1 à 3-4) (pour les suivantes, va le plus souvent déléguer)
- **Tuteurs** : « En vitesse de croisière », entrent en piste à l'étape 6 (et suivantes). Utile de les impliquer à l'étape 5, dans l'élaboration d'un plan
- **Responsable / coordinateur** (de projet Tutorat ou autre appellation), Rôle délégué par la Direction à : Responsable RH, Responsable formation ou membre de l'Encadrement (N+1). Surtout pour coordonner ou encadrer les étapes 4, 5, 6, 7 et 8

#### 4. Étape 4 : Préparer le terrain pour la formation

- Communiquer la vision (évoqué déjà ci-dessus)
- Définir le(s) processus lié(s)
- Disposer de tuteurs et les former au besoin à ce rôle (nouveau)
- S'informer de possibilités d'aides ou d'incitants financiers
- Prévoir une farde d'accueil pour les apprenants
- Penser à informer / communiquer vers les acteurs internes concernés (par l'arrivée d'un apprenant)
- Informations sur l'entreprise :
  - Documents de service ou administratifs (ex. : « contrat » ou convention, ROI, règles de sécurité, assurances...)
  - Plan de formation / apprentissage

#### 5. Étape 5 : Organiser le déroulement de la formation

Établir un plan (de formation / apprentissage, par tutorat)

Connaissance / Compétence visée	Plan / Méthode	Qui	Validation
Connaissance / Compétence 1	0. <i>Potentiellement : prérequis ou préalables</i> 1. <b>Activité 1</b> : xxx (avec objectif ou points à traiter) 2. Debriefing activité 1 3. <b>Activité 2</b> : xxx 4. Debriefing activité 2 5. <b>Activité 3</b> : xxx 6. Debriefing activité 3 7. <b>Activité 4</b> : xxx 8. Debriefing activité 4 et intégration	T-A  A-T Co-A A-T A (T) A-T A A-T	
Connaissance / Compétence 1	1. xxx		
...			

Dans ce tableau : T = tuteur / A = apprenant / Co = collègue (du tuteur)

#### 6. Étape 6 : Lancer la formation

Le jour d'arrivée de A dans l'entreprise :

# Embracing technology

## Embracing ambition

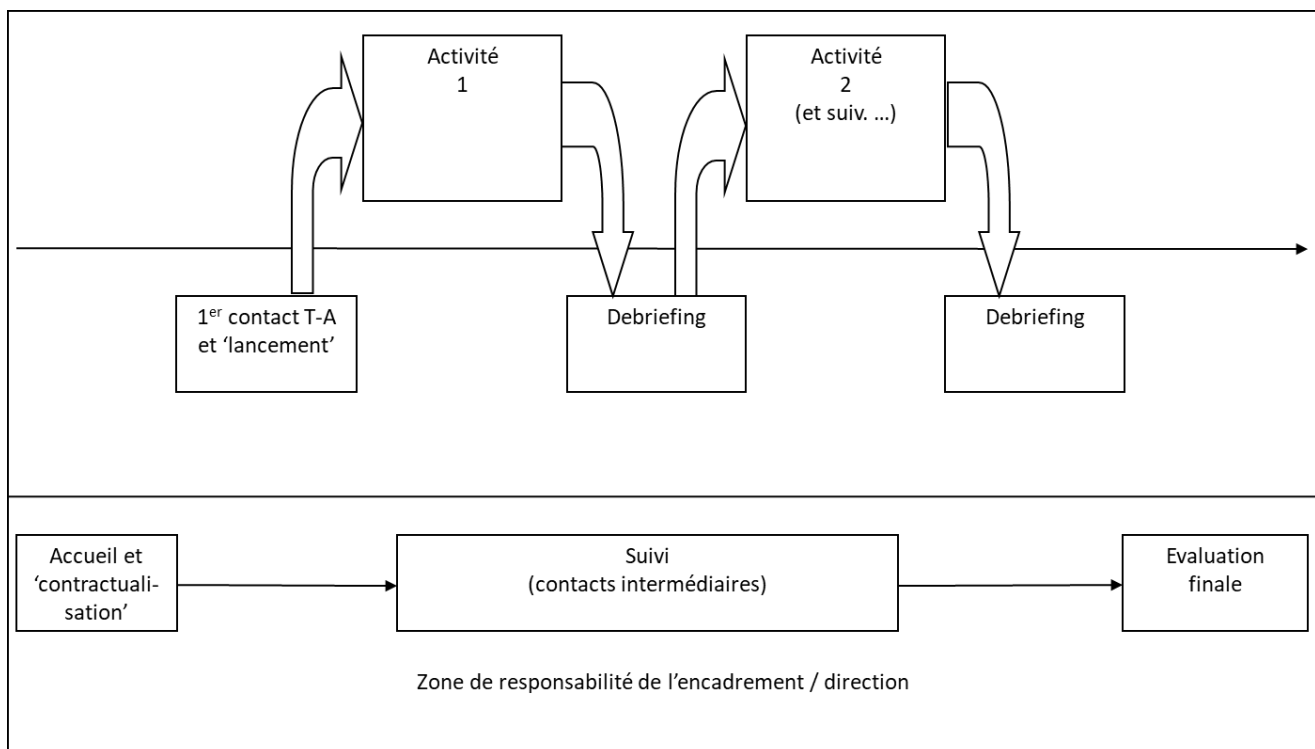


Schéma représentant un processus de formation ou transmission de connaissances par tutorat. Dans ce schéma : T = tuteur / A = apprenant

- Accueil et « contractualisation » (par Direction ou délégué)
  - Insister sur l'idée de co-responsabilité et de « win-win »
- 1<sup>er</sup> contact Tuteur - Apprenant et « lancement » :
  - Avoir un plan prévu, au moins pour les 1<sup>ères</sup> journées et activités (c'est un facteur de motivation / engagement important, en même temps qu'un élément facilitateur pour le démarrage !)

### 7. Étape 7 : Accompagner et réajuster la formation en fonction de son déroulement

- **Debriefing :**
  - Moment d'évaluation pour faire le point (« évaluation formative » dans le jargon – vs « évaluation certificative »)
  - Issue : passer à l'étape / activité suivante ou reprendre l'activité précédente
  - Objet de l'évaluation : l'apprentissage, et non la personne (bien expliquer !)
  - Généralement, les tuteurs ont besoin d'être formés à mener un debriefing
- **Au-delà du debriefing T-A (à deux) :**
  - Importance d'avoir périodiquement des **debriefings à trois** (avec Resp. projet)
  - But : faire le point sur l'avancement du plan

### 8. Étape 8 : Évaluer, en relation avec l'institution de formation

- Chacun son rôle :
  - Entreprise : faire le point
  - Institution de formation : donner des points
- Enjeux :

## Embracing technology Embracing ambition

- Pour l'entreprise et pour A : produire / recevoir un feedback global (vue d'ensemble)
- Pour l'entreprise : ne pas laisser partir un bon élément (un ou une...) sans lui faire une proposition...

**Conclusion : les 10 clés essentielles pour réussir (dans une démarche alternance, stage, tutorat...)**

1	Envisager la démarche comme une solution gagnante (win-win) pour les deux parties, apprenant et entreprise
2	Assumer la co-responsabilité : chacune des parties liées dans le contrat, l'entreprise, l'apprenant et l'opérateur de formation, ont leur part
3	Se coordonner et assumer aussi la co-responsabilité entre acteurs internes de l'entreprise : direction (et délégué), tuteurs, collègues ont chacun un rôle à jouer
4	Bien choisir le tuteur, en le consultant et en lui expliquant son rôle
5	Organiser ou aménager le travail du tuteur, pour qu'il puisse le faire bien
6	Préparer les aspects matériels et administratifs : des petites choses qui feront gagner en dynamique positive dans la mise en œuvre du tutorat
7	Préparer un plan de formation par tutorat – définir les activités et tâches d'apprentissage qui seront proposées à l'apprenant
8	Organiser le déroulement du stage, surtout les premières journées de celui-ci
9	Soigner l'accueil de l'apprenant et réussir la contractualisation initiale
10	Soigner la démarche de suivi-évaluation en instituant des petites réunions régulières pour faire le point