CFA des Métiers Territoriaux
Languedoc-Roussilon

Rencontre des maîtres d'apprentissage « Comment rythmer et alterner les entretiens ? »

30 mars 2018

Saint Estève

Intervenant : Jean-Luc Farres

Le suivi au quotidien

- **•Un acte de management individuel ……..**

basé sur:

•Le diagnostic du degré d'autonomie de l'apprenti

•Un contrat managérial de changement matérialisé par des entretiens de suivi d'activité et de régulation des pratiques

•Une implication réciproque de l'apprenti et du maître d'apprentissage (mise en jeu de stimulations et de motivations)

•….. et non pas collectif (réunion d'équipe mensuelle, briefing du lundi,…)

- L’acte de management …….doit être adapté à l’information à communiquer

NATUREDE L’INFORMATION	OUTIL DE MANAGEMENT
Purement Opérationnelle **(Consignes, bons de travaux, Note de services,….)**	Briefing personnalisé quotidien ou d’équipe(réunion «du lundi»), éventuellement réunion d’équipe mensuelle
Intégratrice ou Fédératrice	Réunion d’équipe mensuelles ou spécifiques (travail sur un ou plusieurs projets, diffusions d’informations collectives.
Motivationnelle: **-Porte sur la relation et non sur le contenu,** **-Individuelle et personnelle,** **-Exprime le contrat managérial,** **-Agit sur les efforts, les attitudes, les comportements, les compétences**	Entretien individuel de suivi ou de régulation

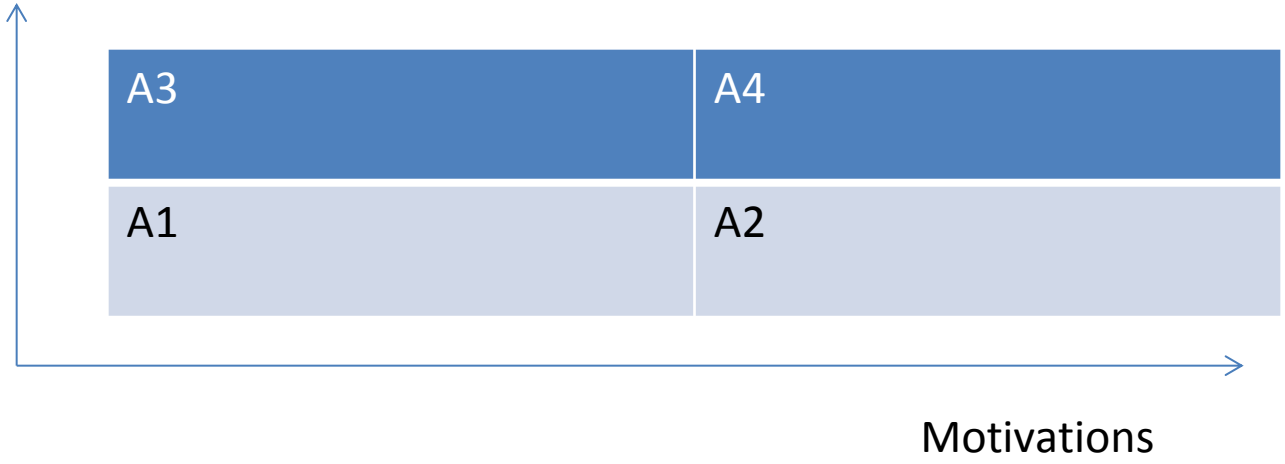
Suivi individuel

- 4 points clés ….
  - A. Etablir le diagnostic d'autonomie de l'apprenti
  - B. Définir le contrat de management
  - C. Repérer les motivations et provoquer des stimulations
  - D. Définir les objectifs de progrès

….pour préparer les entretiens individuels de suivi et/ou de régulation

Suivi individuel: le diagnostic d'autonomie

Compétences



- A1:compétence faible et engagement faible
- A2:compétence faible ou moyenne et engagement fort
- A3:compétence forte et engagement faible
- A4:compétence forte et engagement fort

Suivi individuel: contrat managérial A1

A1: compétence faible et engagement faible = Contrat de changement

- Définir des objectifs opérationnels très précis (déclinés par mois, par semaine, par jour)
- Effectuer un suivi rapproché (briefing, entretiens)
- S'investir pour faire changer l'apprenti

Management de très grande proximité qui est beaucoup plus efficace pour déclencher la motivation…..

…..qu'une stratégie de formation qui suppose déjà la présence d'une motivation.

Suivi individuel: contrat managérial A2

• A2 : Compétence faible ou moyenne et engagement fort : contrat de formation

- Définir des objectifs de progrès en matière de renforcement ou d'acquisitions de nouvelles compétences
- Définir des actions précises pour atteindre les objectifs
- S'investir dans la formation de l'apprenti afin de lui transmettre son savoir, son savoir-faire et savoir être (attention à l'image que l'on véhicule.)

Suivi individuel: contrat managérial A3

• A3 : Compétence forte et engagement faible : contrat de responsabilisation

- Définir des objectifs de progrès en matière de production opérationnelle
- Assurer une liberté quant aux actions et moyens (dans la limite du raisonnable) à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs
- Enrichir et diversifier les tâches et/ou activités de l'apprenti
- Définir des actions ou tâches à déléguer

Car dans la majorité des cas, un agent de ce type est soit :

- Une personne démobilisée par la faiblesse de ses marges de manœuvre ou d'expression

- Une personne nouvellement recrutée qui ne trouve pas dans son emploi suffisamment d'autonomie et de responsabilité.

Suivi individuel: contrat managérial A4

• A4 : Compétence forte et engagement fort : contrat de développement

- Définir des objectifs de production et de responsabiliser sur de nouvelle missions
- Associer l'apprenti à la réflexion du maître d'apprentissage
- Engager une réflexion commune sur le projet professionnel et de développement de l'apprenti (outil entretien annuel d'appréciation et de professionnalisation)

Suivi individuel: Les outils

- Entretien de suivi d'activité

- Entretien de régulation

Suivi individuel: motivations

➢ Eléments motivants :

- Les facteurs de contexte (ou d'insatisfaction) concernent les relations avec le contexte de travail (salaires, conditions de travail, relations interpersonnelles, style de management…) et peuvent tout au plus limiter les insatisfactions.

- Les facteurs de contenu concernent les relations de l'individu avec le contenu de son travail (réalisation de soi, estime d'autrui, responsabilités, possibilités de promotion…) et s'avèrent être les seuls éléments motivants véritables.

Suivi individuel: stimulations verbales

• Elles sont positives ou négatives ET conditionnelles ou inconditionnelles

• Positives ou négatives : stimulation verbale qui valorise un acte, un comportement ou à contrario relève une insuffisance, maîtrise

• Conditionnelles quand elles s'adressent à la personne pour ce qu'elle possède ou fait dans un contexte ou par rapport à un thème donné.

• Inconditionnelles quand elles s'adressent à la personne pour ce qu'elle est (aspect irrévocable)

Suivi individuel: stimulations verbales

Stimulations positives inconditionnelles	Stimulations négatives inconditionnelles
Tu es brillant Je suis sûr que tu es promis à un grand avenir	Tu n'es qu'un bon à rien
Stimulations positives conditionnelles	Stimulations négatives conditionnelles
J'adore ta cravate !!	Ton rapport est inintelligible!!

Suivi individuel: stimulations verbales

Stimulations positives inconditionnelles	Stimulations négatives inconditionnelles
Mobilisation du potentiel Adaptation et créativité Autonomie, développement et épanouissement personnel	Risque d'enclencher une dynamique d'échec en renfonçant les comportements négatifs Destruction
Stimulations positives conditionnelles	Stimulations négatives conditionnelles
Mobilisation de certaines capacités de base Développement de la confiance en soi Dépendance	Prise de conscience éventuelle (risque de structurer une image négative) Dépendance

Stimulations positives inconditionnelles	Stimulations négatives inconditionnelles
Objectif: reconnaître les qualités de son apprenti sur l'ensemble de ses activités afin de lui permettre de continuer à s'épanouir Management délégatif afin de renforcer son autonomie	Objectif: rompre le contrat managérial Souvent utilisées dans le cadre de procédures disciplinaires lourdes
Stimulations positives conditionnelles	Stimulations négatives conditionnelles
Objectif: reconnaître la réussite de son apprenti sur un domaine précis afin d'enclencher une dynamique de succès Management pédagogique (former son apprenti) Ou consultatif (associer l'apprenti aux décisions)	Objectif: stopper une erreur, un manque de compétence ou une insuffisance de travail Management directif : les marges de manoeuvre de l'agent sont faibles. Fixer des repères précis en terme de dates, de modalités et/ou de méthodes de travail

Synthèse de la Rencontre des Maîtres d'apprentissage et des apprentis (Novembre et Décembre 2017)

Du point de vue du maître d'apprentissage

Succès	Difficultés
Recrutement : choix du métier / donner son avis	
Information par la hiérarchie de la venue d'un apprenti (réunion d'information)	Intégration à l'équipe : envisager de préparer l'accueil (hiérarchie, collègues)
Confiance (donner) ou recevoir	Disponibilité, trouver du temps : gestion du temps (le manque de temps peut gêner à la transmission des savoirs)
Réussite dans une tâche donnée	Réactivité
Autonomie	L'autorité pédagogique
Ecoute, observation de l'apprenti et ne pas apporter de jugement	
Bonne initiative	Pédagogie
Réussite de l'examen (diplôme)	Transmission
Echanges d'idées	Communication
	Respect de la hiérarchie
	Libéralisation de la parole de l'apprenti : qualité de l'échange, éviter de froisser
	Difficultés d'apprentissage

Du point de vue des apprentis

Succès	Difficultés
Obtention du diplôme	Manque de temps
Etre guidé dans les bonnes pratiques	Pas de lien entre Ecole et entreprise
Réussir à trouver sa place dans l'équipe et acquérir de l'autonomie	Divergence dans l'équipe
Ecoute active	Indisponibilité
Confiance	Manque de considération
Valorisation du travail : faire des retours sur le positif comme le négatif	Avoir peur de dire une bêtise
Apprendre et transmettre à notre tour	Bien s'intégrer au sein d'une équipe
Bien s'entendre	La timidité, stress
Etre patient, accepter que l'on mette davantage de temps pour comprendre	
Ne pas trop en demander (charge de travail trop importante)	
Connaître les méthodes pédagogiques	

Méthodes/Outils	Avantages	Inconvénients	Remarques
Imitation	. Actif dans la pratique . En début d'apprentissage . Intéressant pour les gestes, procédures . Peu de risque d'erreur	. Pas d'initiatives . Demande du temps et du matériel	
Laisser faire	. Augmente l'autonomie et la motivation . Actif (physique ou cognitif), créatif . Efficace en termes de mémorisation (qualité et durée)	. Attention à la sécurité . Peut nécessiter des « laboratoires essai » . Long sur le moment	. Méthode participative . Appelé aussi « tâtonnement » ou « méthode par essai-erreurs ». . Nécessite un débriefing
Questionnement	. Pour trouver les difficultés . Constitue un rappel sur la méthode (comment ?) et les résultats (quoi ?) . Peut se faire avant, pendant ou après l'activité	. Nécessite du temps	. Méthode interrogative
Montrer + expliquer + faire faire	. Peu de risque d'erreur	. Nécessite du temps . Moins efficace pour la mémorisation . Passif et directif	. Méthode démonstrative
Mise en situation professionnelle	. Au plus près de la réalité professionnelle . Droit à l'erreur . Actif et donc efficace pour l'apprentissage	. Nécessite du temps . Moins exigeant que les « vraies » situation de travail	. But : apprentissage, non pas production . 4 Phases : définition de la compétence visée, Construction de la situation, réalisation, débriefing
Carnet de liaison	. Lien entre apprenti, maître d'apprentissage, professeurs . Rappelle les objectifs et le programme de la formation . Permet d'avancer ensemble en respectant le cadre	. Nécessite du temps	. Format papier ou numérique

Evaluations	. Mesure l'écarte entre l'acquis et l'objectif . Constitue la base de l'accompagnement de l'apprenti	. Nécessite du temps	. Sur la théorie et / ou la pratique . Oral ou écrit . Informel au quotidien . Formel par période
Auto-évaluation	. Implique l'apprenti qui devient acteur de sa progression . Facilite l'échange . Aide à la prise de confiance . Développe l'esprit critique	. Nécessite du temps et de la préparation	

Exemple de grille d'évaluation d'un apprenti

Date, nom de l'apprenti et du maître d'apprentissage

Compétences	**-**	**-/+**	**+**	**++**	**Remarques**	**Pistes d'évolution**
Savoir être						
Techniques						
Relationnelles						
Autres						

Signature de l'apprenti et du maître d'apprentissage

Exemple de grille de suivi dans le temps (évaluation formative)
Date, nom de l'apprenti et du maître d'apprentissage

Compétences	**1er trimestre**	**2ème trimestre**	**Tendance**	**3ème trimestre**	**Tendance**	**4ème trimestre**	**Tendance**
Savoir être							
	-	-/+		+			
Techniques							
	+	+		-/+			
Relationnelles							
Autres							

Reprendre les évaluations trimestrielles, reporter les appréciations pour visualiser l'évolution de l'apprenti