

MANAGER SUR LE TERRAIN

Accompagner sans casser

Dix ans de tutorat bienveillant — accueillir, former,
corriger sans démolir

Tuteurs · maîtres d'apprentissage

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM 31

Accompagner sans casser

Dix ans de tutorat bienveillant — accueillir, former, corriger sans démolir

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM31

© 2026 Karim El Gartet. Tous droits réservés.

Éducform31 — educform31.fr — contact@educform31.fr

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite de l'auteur.

Sommaire

PRÉFACE — MA PHILOSOPHIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

1 MES 7 PRINCIPES DE TUTORAT ÉPROUVÉS PRINCIPE 1 : COMMENCER
PAR CROIRE EN LA PERSONNE

PRINCIPE 2 : ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT AU PROFIL

PRINCIPE 3 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT SÉCURISANT

PRINCIPE 4 : ENSEIGNER EN PROGRESSIVITÉ

PRINCIPE 5 : DONNER DU FEEDBACK CONSTRUCTIF

PRINCIPE 6 : DÉVELOPPER L'AUTONOMIE PROGRESSIVE

PRINCIPE 7 : PRÉPARER LA SORTIE RÉUSSIE

2 MÉTHODES D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

3 TECHNIQUES DE FORMATION PROGRESSIVE

4 L'ART DU FEEDBACK CONSTRUCTIF

5 GÉRER LES SITUATIONS COMPLEXES AVEC BIENVEILLANCE

6 DE LA GRANDE DISTRIBUTION À L'ENSEIGNEMENT

CONSEIL 1 : PRÉPARER SON ARRIVÉE COMME UN RECRUTEMENT

CONSEIL 3 : ADAPTER VOTRE RYTHME AU SIEN

CONSEIL 5 : CRÉER UN SYSTÈME DE FEEDBACK QUOTIDIEN

CONSEIL 7 : TRANSFORMER LES ERREURS EN APPRENTISSAGES

CONSEIL 9 : CRÉER DU LIEN AVEC SON ÉQUIPE

8 TÉMOIGNAGES D'ACCOMPAGNEMENTS RÉUSSIS

CONCLUSION — VOTRE BOÎTE À OUTILS POUR ACCOMPAGNER SANS
CASSER

TRANSMETTEZ VOS MÉTHODES — FORMEZ D'AUTRES ACCOMPAG
À PROPOS DE L'AUTEUR

PRÉFACE — MA PHILOSOPHIE DE L'ACCOMPAGNEMENT

D'où je parle

MON PARCOURS

- 15 ans de management opérationnel : de vendeur à directeur dans 5 magasins Monop' différents. J'ai accompagné des dizaines de collaborateurs dans leur évolution professionnelle.
- Aujourd'hui enseignant : BAC PRO et BTS, je forme et accompagne de jeunes adultes dans leur construction professionnelle et personnelle.
- Ma conviction profonde : tout le monde peut progresser si on l'accompagne avec les bonnes méthodes et la bonne attitude.

Le constat qui a tout changé

UN JOUR DE 2008, MAGASIN PÉPINIÈRE

Une collaboratrice, 22 ans, vendeuse depuis 6 mois. Compétente mais peu confiante. Son ancien manager la « cassait » régulièrement :

« Tu ne comprends rien ! Tu n'y arriveras jamais ! »

RÉSULTAT : Stress, erreurs, démotivation croissante.

Ma méthode différente

- Valoriser ses réussites avant de corriger ses erreurs
- Expliquer le pourquoi derrière chaque consigne
- Lui confier progressivement plus de responsabilités
- Célébrer chaque progrès

RÉSULTAT 6 MOIS PLUS TARD

Elle est devenue chef de rayon, puis directrice adjointe 2 ans après !

« L'accompagnement bienveillant démultiplie les potentiels là où l'autoritarisme les bride. »

Mes principes fondamentaux

LES 5 PRINCIPES FONDAMENTAUX

- PRINCIPE N°1 : Chaque personne a un potentiel unique à révéler
- PRINCIPE N°2 : On apprend mieux dans un climat de confiance
- PRINCIPE N°3 : L'erreur est un passage obligé de l'apprentissage
- PRINCIPE N°4 : L'accompagnement se fait AVEC la personne, pas SUR elle
- PRINCIPE N°5 : Le vrai succès du tuteur, c'est l'autonomie de son élève

1 MES 7 PRINCIPES DE TUTORAT

ÉPROUVÉS PRINCIPE 1 : COMMENCER PAR CROIRE EN LA PERSONNE

Le pouvoir de l'effet Pygmalion

EXPÉRIENCE VÉCUE

Un stagiaire, 19 ans, BAC PRO commerce en alternance. Arrivé avec une étiquette « élève difficile » de son précédent stage. Premier réflexe (mauvais) : Se méfier et surveiller de près. Mon choix : L'accueillir comme s'il était le meilleur stagiaire possible.

- Présentation valorisante aux équipes : « Voici notre nouveau collègue »
- Missions intéressantes dès le premier jour
- Confiance accordée d'emblée sur les tâches à sa portée

RÉSULTAT

Il a grandi selon mes attentes positives. Embauché en CDI 3 mois après son BTS !

Comment manifester sa confiance

PAR LES MOTS

- « Je suis sûr que tu vas y arriver »
- « Tu as tout ce qu'il faut pour réussir »
- « J'ai confiance en toi pour cette mission »

PAR LES ACTES

- Déléguer des responsabilités progressivement
- Laisser une marge d'autonomie

- Ne pas tout vérifier immédiatement
- Demander son avis sur des décisions

PAR L'ATTITUDE

- Écouter ses propositions sérieusement
- Le présenter positivement aux autres
- Investir du temps dans sa formation
- Célébrer ses succès publiquement

PRINCIPE 2 : ADAPTER SON ACCOMPAGNEMENT AU PROFIL

Les 4 profils d'apprenants

LE VOLONTAIRE COMPÉTENT

Motivé et capable Accompagnement : Délégation avec objectifs clairs Erreur à éviter : Le sur-encadrer (ça le démotive)

LE VOLONTAIRE INCOMPÉTENT

Motivé mais inexpérimenté Accompagnement : Formation intensive avec encouragements Erreur à éviter : Le laisser seul trop vite (découragement)

L'INVOLONTAIRE COMPÉTENT

Capable mais pas motivé Accompagnement : Remotivation par le sens et la reconnaissance Erreur à éviter : Le forcer (résistance passive)

L'INVOLONTAIRE INCOMPÉTENT

Ni motivé ni capable Accompagnement : Diagnostic des causes + plan de développement personnalisé Erreur à éviter : L'abandonner (potentiel gâché)

Techniques d'adaptation

SELON LE MODE D'APPRENTISSAGE

- Pour les visuels : schémas, démonstrations, supports visuels
- Pour les auditifs : explications détaillées, discussions
- Pour les kinesthésiques : pratique immédiate, manipulation

SELON LA PERSONNALITÉ ET L'ÂGE

- Pour les introvertis : échanges individuels, temps de réflexion
- Pour les extravertis : interactions de groupe, brainstorming

- 16-20 ans : accompagnement proche, feedback fréquent
- 20-30 ans : autonomie progressive, défis stimulants
- 30+ ans : respect de l'expérience, adaptation aux contraintes

PRINCIPE 3 : CRÉER UN ENVIRONNEMENT SÉCURISANT

Les 4 piliers de la sécurité psychologique

LES 4 PILIERS

- PILIER 1 – DROIT À L'ERREUR : « On a le droit de se tromper ici, c'est comme ça qu'on apprend »
- PILIER 2 – CONFIDENTIALITÉ : « Ce qui se dit entre nous reste entre nous »
- PILIER 3 – NON-JUGEMENT : « Je ne juge pas la personne, j'évalue les actions »
- PILIER 4 – SOUTIEN INCONDITIONNEL : « Je suis là pour t'aider à réussir, quoi qu'il arrive »

Créer ce climat au quotidien

DANS VOS MOTS

- Remplacer « Tu as fait une erreur » par « Qu'est-ce qu'on peut apprendre de ça ? »
- Dire « Comment je peux t'aider ? » plutôt que « Qu'est-ce qui ne va pas ? »
- Utiliser « nous » : « Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? »

DANS VOTRE ATTITUDE

- Écouter sans interrompre
- Reformuler avant de répondre
- Garder votre calme en toutes circonstances
- Montrer que vous cherchez des solutions, pas des coupables

DANS VOS ACTIONS

- Prendre le temps nécessaire pour chaque explication
- Être disponible quand la personne en a besoin
- Protéger votre accompagné face aux critiques extérieures
- Célébrer les progrès même petits

PRINCIPE 4 : ENSEIGNER EN PROGRESSIVITÉ

La méthode des « paliers d'apprentissage »

PALIER 1 : JE FAIS, TU REGARDES

Démonstration complète de la tâche avec explications détaillées

PALIER 2 : JE FAIS, TU M'AIDES

Je garde la main mais implique la personne progressivement

PALIER 3 : TU FAIS, JE T'AIDE

La personne prend la main, je guide et corrige

PALIER 4 : TU FAIS, JE REGARDE

Autonomie sous supervision, intervention si nécessaire

PALIER 5 : TU FAIS SEUL

Autonomie complète, contrôle a posteriori

Les signes qu'on peut passer au palier suivant

☐ La personne maîtrise le palier actuel ☐ Elle manifeste l'envie d'avoir plus d'autonomie ☐ Elle pose des questions pertinentes ☐ Elle anticipe les étapes suivantes ☐ Elle fait des suggestions d'amélioration

PRINCIPE 5 : DONNER DU FEEDBACK CONSTRUCTIF

La méthode S.B.I.C.

S.B.I.C. — LES 4 ÉTAPES DU FEEDBACK EFFICACE

- S – SITUATION : Décrire le contexte précis
- B – BEHAVIOR (COMPORTEMENT) : Décrire le comportement observé — faits, pas jugements
- I – IMPACT : Expliquer l'impact de ce comportement
- C – CHANGEMENT : Proposer une alternative concrète

« Hier matin (S), quand tu as raccroché rapidement au téléphone avec le client (B), ça a donné l'impression qu'on ne prenait pas sa demande au sérieux (I). La prochaine fois, tu peux lui dire 'Je vais chercher l'information et je vous rappelle dans 5 minutes' (C). »

Le ratio magique 5:1

POUR 1 FEEDBACK CORRECTIF → 5 FEEDBACKS POSITIFS

Le cerveau retient 5x plus les éléments négatifs. Il faut donc compenser !

TYPES DE FEEDBACK POSITIF

- Reconnaissance d'effort : « J'ai vu que tu as pris le temps d'expliquer à cette cliente »
- Validation d'un résultat : « Excellente vente ! Tu as bien cerné ses besoins »
- Constatation d'un progrès : « Tu es beaucoup plus à l'aise au téléphone maintenant »
- Valorisation d'une qualité : « J'apprécie ta patience avec les clients difficiles »

- Remerciement : « Merci d'avoir pris cette initiative »

PRINCIPE 6 : DÉVELOPPER L'AUTONOMIE PROGRESSIVE

Les 5 niveaux d'autonomie

NIVEAU 1 — EXÉCUTANT

Fait ce qu'on lui dit, quand on lui dit, comme on lui dit

NIVEAU 2 — ACTEUR

Pose des questions, fait des suggestions, améliore ses méthodes

NIVEAU 3 — CONTRIBUTEUR

Prend des initiatives dans son périmètre, résout des problèmes simples

NIVEAU 4 — RESPONSABLE

Gère un périmètre en autonomie, forme les nouveaux

NIVEAU 5 — LEADER

Inspire les autres, développe de nouvelles approches, forme des tuteurs

Comment faire grandir vers l'autonomie

- Déléguer progressivement : commencer par des tâches simples avec enjeux faibles
- Augmenter la complexité selon les réussites
- Passer du contrôle continu au contrôle ponctuel
- Développer l'esprit critique : « Qu'est-ce que tu en penses ? »
- Encourager la prise d'initiative : valoriser les propositions même imparfaites

PRINCIPE 7 : PRÉPARER LA SORTIE RÉUSSIE

L'accompagnement a une fin

Objectif ultime : rendre la personne autonome et confiante, capable de voler de ses propres ailes.

Signes qu'on approche de la fin

☑ La personne anticipe vos conseils ☑ Elle vous pose des questions de plus en plus pointues ☑ Elle vous challenge constructivement ☑ Elle commence à former d'autres personnes ☑ Elle a sa propre méthode de travail

Préparer la transition

ÉTAPE 1 : BILAN DES ACQUIS

« Regardons ensemble tout le chemin parcouru depuis le début »

ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DES POINTS DE VIGILANCE

« Voici les 3 points sur lesquels rester attentif »

ÉTAPE 3 : PLAN DE DÉVELOPPEMENT AUTONOME

« Comment tu vas continuer à progresser sans moi ? »

ÉTAPE 4 : RÉSEAU DE SOUTIEN

« Qui peut prendre le relais pour t'aider ? »

ÉTAPE 5 : SUIVI ALLÉGÉ

Points occasionnels pour s'assurer que tout va bien

LA VÉRITABLE RÉUSSITE

Quand votre accompagné devient accompagnateur à son tour.

2 MÉTHODES D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Les 3 premiers jours : cruciaux

J-1 : Préparation

PRÉPARER L'ENVIRONNEMENT

- Poste de travail prêt et fonctionnel
- Matériel nécessaire disponible
- Accès et autorisations configurés
- Planning des premiers jours défini

PRÉPARER L'ÉQUIPE

- Information sur l'arrivée du nouveau
- Sensibilisation à l'importance de l'accueil
- Désignation d'un « parrain/marraine » en plus du tuteur
- Planning des présentations

SE PRÉPARER SOI-MÊME

- Bloquer du temps pour être disponible
- Relire le profil et les objectifs de stage
- Préparer les premiers supports de formation
- Anticiper les questions probables

Jour 1 : Première impression

ACCUEIL PERSONNALISÉ — PROGRAMME DU PREMIER JOUR

9h00 : Accueil souriant à la réception « Bonjour notre nouveau collègue ! Je suis ravi de t'accueillir parmi nous. As-tu bien trouvé ? » 9h15 : Tour des locaux et présentation du poste de travail 9h30 : Présentation à l'équipe

(individuelle, pas en groupe) « Je te présente notre experte en... Voici notre nouveau collègue. » 10h-12h : Présentation de l'entreprise, missions du stage, remise des documents d'accueil

Jour 2 : Mise en selle

- Observation active : la personne m'accompagne dans mes activités en observant et questionnant
- Premières manipulations : tâches simples mais utiles pour commencer à contribuer
- Feedback rapide : point en fin de journée sur les premières impressions

Jour 3 : Première autonomie

- Première mission solo : tâche réelle mais sans risque, avec objectif clair et deadline courte
- Supervision discrète : je reste disponible sans être collant
- Bilan de fin de semaine : échange sur les 3 premiers jours et ajustements si nécessaire

Le livret d'accueil qui marque

Structure de mon livret type

10 PAGES POUR UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

- Page 1 : Message personnel du tuteur — « Bienvenue dans notre équipe ! »
- Pages 2-3 : L'entreprise/service — histoire, valeurs, organisation, clients
- Pages 4-5 : Ton stage — missions détaillées, attentes mutuelles, planning
- Pages 6-7 : Les pratiques à connaître — horaires, outils, codes comportementaux
- Pages 8-9 : Tes outils de réussite — modèles, check-lists, contacts utiles

- Page 10 : Ton développement — objectifs de formation, compétences à développer

Techniques d'intégration dans l'équipe

Le parrainage croisé

En plus du tuteur officiel, désigner un « parrain/marraine » pour les aspects relationnels.

PROFIL IDÉAL DU PARRAIN

- Proche en âge du stagiaire
- Bon relationnel et empathie
- Connaissance de la culture d'entreprise
- Volontaire pour ce rôle

RÔLE DU PARRAIN

- Présenter les « codes » non écrits
- Répondre aux questions « bêtes »
- Faciliter l'intégration sociale
- Servir de relais avec le tuteur si besoin

Les rituels d'intégration

CALENDRIER D'INTÉGRATION

- Semaine 1 : Café/déjeuner d'accueil — moment informel avec l'équipe
- Semaine 2 : Première réunion d'équipe avec présentation des premières observations
- Mois 1 : Point d'étape collectif — retour sur les apprentissages et contributions
- Fin de stage : Pot de départ — célébration des réussites et des liens créés

Gérer les cas particuliers

LE TIMIDE

- Intégration en douceur, par petits groupes
- Valorisation de ses compétences techniques
- Missions qui le mettent en valeur
- Patience pour la prise de parole

LE TROP CONFIANT

- Recadrage bienveillant sur les règles
- Missions qui nécessitent l'humilité
- Feedback régulier sur les attitudes
- Valorisation quand il collabore bien

LE DÉSABUSÉ

- Compréhension de ses déceptions passées
- Missions stimulantes et utiles
- Preuves concrètes qu'on croit en lui
- Reconstruction progressive de la confiance

3 TECHNIQUES DE FORMATION PROGRESSIVE

La pédagogie active en entreprise

Mes 4 méthodes préférées

MÉTHODE 1 : APPRENDRE EN FAISANT

Principe : On retient 10% de ce qu'on entend, 90% de ce qu'on fait • Expliquer le minimum nécessaire • Faire pratiquer immédiatement • Corriger en cours d'action • Complexifier progressivement

MÉTHODE 2 : L'ERREUR POSITIVE

Principe : L'erreur est un matériau d'apprentissage, pas un échec • Autoriser et même encourager la prise de risque • Débriefier chaque erreur constructivement • Montrer comment j'ai fait les mêmes erreurs • Transformer l'erreur en leçon générale

MÉTHODE 3 : L'ANALOGIE PARLANTE

Principe : Relier l'inconnu au connu pour faciliter la compréhension • Utiliser des comparaisons avec leur vécu • Créer des images mentales marquantes • Simplifier les concepts complexes • Vérifier que l'analogie est comprise

MÉTHODE 4 : LA DÉCOUVERTE GUIDÉE

Principe : Faire découvrir plutôt qu'asséner • Poser les bonnes questions pour amener à la réponse • Laisser chercher avant de donner la solution • Valoriser le raisonnement même s'il est imparfait • Construire la connaissance ensemble

Exemple concret : enseigner la gestion des stocks

MA MÉTHODE ACTIVE

Méthode classique (inefficace) : « Il faut commander quand le stock descend sous le seuil d'alerte car sinon on risque la rupture. » — ÉTAPE 1 – OBSERVATION : « Viens, on va regarder ensemble le rayon. Qu'est-ce que tu observes ? » ÉTAPE 2 – QUESTIONNEMENT : « Qu'est-ce qui se passe si on n'a plus de yaourts nature demain ? » ÉTAPE 3 – ANALOGIE : « C'est comme le frigo chez toi. Tu attends d'avoir tout mangé pour faire les courses ? » ÉTAPE 4 – DÉCOUVERTE GUIDÉE : « Donc à ton avis, quand est-ce qu'il faut commander ? » ÉTAPE 5 – APPLICATION : « Maintenant, tu vas déterminer quoi commander pour demain. Je reste à côté. » RÉSULTAT : Concept intégré définitivement au lieu d'être oublié le lendemain !

Formation par objectifs progressifs

La méthode des « missions réussies »

Découper l'apprentissage en missions de difficulté croissante, chacune garantissant un succès.

MISSION NIVEAU 1 : DÉCOUVERTE

Durée : 2-3 jours Objectif : Se familiariser avec l'environnement Succès : Connaître les équipes, les lieux, les outils de base

MISSION NIVEAU 2 : OBSERVATION

Durée : 1 semaine Objectif : Comprendre les activités Succès : Expliquer ce qu'on fait et pourquoi

MISSION NIVEAU 3 : PARTICIPATION

Durée : 2 semaines Objectif : Contribuer sous supervision Succès : Réaliser des tâches simples de façon autonome

MISSION NIVEAU 4 : RESPONSABILITÉ

Durée : 3-4 semaines Objectif : Gérer un périmètre défini Succès : Prendre des initiatives dans son domaine

MISSION NIVEAU 5 : EXPERTISE

Durée : Jusqu'à la fin Objectif : Devenir référent sur un sujet Succès : Former d'autres personnes

Adapter sa pédagogie aux profils

Les 3 styles d'apprentissage

LES APPRENANTS VISUELS (30%)

Ont besoin de voir pour comprendre • Schémas et diagrammes • Démonstrations visuelles • Supports écrits colorés • Mind mapping

LES APPRENANTS AUDITIFS (30%)

Apprennent en écoutant et discutant • Explications détaillées orales • Discussions et échanges • Répétition et reformulation • Podcasts ou enregistrements

LES APPRENANTS KINESTHÉSIQUES (40%)

Apprennent en manipulant et expérimentant • Mise en pratique immédiate • Manipulation d'objets • Expérimentation libre • Mouvement et activité physique

Test rapide pour identifier le profil

QUESTION : « Comment préfères-tu qu'on t'explique une nouvelle procédure ? »

Réponse visuelle : « Montre-moi d'abord sur un schéma » Réponse auditive : « Explique-moi étape par étape » Réponse kinesthésique : « Fais-moi faire directement » Adaptation immédiate : Utiliser sa méthode préférée pour les concepts difficiles !

4 L'ART DU FEEDBACK CONSTRUCTIF

Les différents types de feedback

Feedback de renforcement (80% de vos feedbacks)

FEEDBACK DE RENFORCEMENT

Objectif : Encourager les bons comportements pour qu'ils se répètent

Structure : « Continue comme ça parce que... » • « J'ai adoré ta façon d'expliquer à cette cliente, tu as été très pédagogue » • « Super initiative de ranger le stock pendant les heures creuses ! » • « Bravo pour ta patience avec ce client, c'est exactement l'attitude qu'il faut »

RÈGLES DU FEEDBACK DE RENFORCEMENT

- Immédiat (dans l'heure qui suit)
- Spécifique (pas « c'est bien » mais « quoi est bien »)
- Sincère (ne pas en faire trop)
- Public quand possible (devant les collègues)

Feedback correctif (20% de vos feedbacks)

FEEDBACK CORRECTIF

Objectif : Aider à améliorer sans décourager

Structure : Méthode S.B.I.C. (Situation-Comportement-Impact-Changement) « Ce matin avec le client au téléphone (S), tu as parlé un peu vite et utilisé des termes techniques (B). Du coup, j'ai senti qu'il était perdu et ça l'a agacé (I). La prochaine fois, tu peux ralentir le débit et utiliser des mots plus simples (C). D'accord ? »

RÈGLES DU FEEDBACK CORRECTIF

- Toujours en privé

- Sur les comportements, jamais sur la personne
- Proposer une alternative concrète
- Vérifier que c'est compris et accepté

Feedback de développement

FEEDBACK DE DÉVELOPPEMENT

Objectif : Faire grandir vers un niveau supérieur Structure : « Tu maîtrises bien X, maintenant tu es prêt pour Y » • « Tes accueils clients sont au top. Je pense que tu peux maintenant t'attaquer à la vente additionnelle. » • « Tu gères parfaitement ton rayon. Et si tu commençais à former notre nouveau collègue ? »

Les erreurs de feedback qui cassent

ERREUR 1 : LE FEEDBACK RETARD

Mauvais exemple : « Ah au fait, il y a 3 jours tu as mal parlé à cette cliente... »
 Problème : La personne ne se souvient plus, ne peut plus corriger, se sent espionnée. Solution : Feedback dans l'heure, maximum le jour même.

ERREUR 2 : LE FEEDBACK SANDWICH POURRI

Mauvais exemple : « Tu travailles bien MAIS il faut que tu fasses attention à ton attitude MAIS sinon c'est bon » Problème : Les « mais » annulent tout ce qui précède. Solution : Feedback positif et correctif séparés, pas mélangés.

ERREUR 3 : LE FEEDBACK PERSONNE

Mauvais exemple : « Tu es trop lent, tu n'es pas assez commercial, tu manques de motivation » Problème : Attaque la personne, pas le comportement. Crée la défensive. Solution : Parler des actions, pas de la personnalité.

ERREUR 4 : LE FEEDBACK SANS SOLUTION

Mauvais exemple : « Ta présentation était nulle, les clients n'ont rien compris »
Problème : Critique sans aide, génère frustration et démotivation. Solution :
Toujours proposer une alternative concrète.

Techniques avancées de feedback

LA TECHNIQUE DU « MIROIR »

Principe : Faire découvrir par la personne ses propres points d'amélioration •
« Comment tu as trouvé ton échange avec le client ? » • « Qu'est-ce qui s'est bien passé ? » • « Qu'est-ce que tu aurais pu faire différemment ? » • « Si tu recommençais, tu changerais quoi ? »
Avantage : Auto-critique constructive, meilleure acceptation

LA TECHNIQUE DE LA « VIDÉO MENTALE »

Principe : Faire revivre la scène pour identifier les points d'amélioration • « Rembobinons ensemble. Tu arrives vers le client... que se passe-t-il exactement ? » • « Comment il réagit ? Qu'est-ce que tu ressens ? » • « Et si on rejouait cette partie différemment ? »
Avantage : Analyse fine, apprentissage profond

LA TECHNIQUE DU « MODELING »

Principe : Montrer le bon comportement en le faisant soi-même • « Regarde, je vais refaire la même situation. Observe bien comment je m'y prends. » •
Variante : faire jouer le rôle à quelqu'un d'autre qui maîtrise
Avantage : Modèle concret, apprentissage par imitation

Le feedback difficile : quand ça ne passe pas

Technique de déblocage

ÉTAPE 1 — COMPRENDRE LA RÉSISTANCE

« J'ai l'impression que tu n'es pas d'accord avec ce que je dis. Explique-moi ton point de vue. »

ÉTAPE 2 — VALIDER L'ÉMOTION

« Je comprends que ce soit difficile à entendre. C'est normal de réagir comme ça. »

ÉTAPE 3 — RECENTRER SUR L'OBJECTIF

« Mon but, c'est de t'aider à progresser, pas de te critiquer. On est d'accord sur ça ? »

ÉTAPE 4 — CHERCHER ENSEMBLE

« Comment on peut faire pour que ça marche mieux la prochaine fois ? »

ÉTAPE 5 — ENGAGEMENT MUTUEL

« De ton côté tu vas essayer ça, de mon côté je vais t'aider en faisant ça. Ok ? »

5 GÉRER LES SITUATIONS COMPLEXES AVEC BIENVEILLANCE

Typologie des situations difficiles

Le stagiaire démotivé

DIAGNOSTIC

Profil : Arrive sans entrain, fait le minimum, semble s'ennuyer Erreur classique : Le sermonner sur sa chance d'être en stage

CAUSES FRÉQUENTES ET SOLUTIONS

- Si orientation subie : montrer les débouchés possibles
- Si décalage attentes/réalité : ajuster les missions
- Si problèmes personnels : écouter sans juger
- Si mauvaise expérience : prouver qu'on est différents
- Si manque de confiance : missions réussites rapides

CAS VÉCU : La passion transformée en atout

Un alternant, 17 ans, BAC PRO commerce par obligation familiale. Rêvait d'être cuisinier. Stratégie : raccrocher la passion culinaire au commerce alimentaire — rayon frais et épicerie fine, clients curieux de découvertes. Résultat : cet alternant a ouvert son propre commerce alimentaire spécialisé 3 ans après !

Le stagiaire en difficulté d'apprentissage

DIAGNOSTIC

Profil : Volontaire mais lent à comprendre, fait des erreurs répétées Erreur classique : Croire qu'il n'a pas le niveau

ADAPTATION PÉDAGOGIQUE

- Ralentir le rythme sans diminuer l'exigence
- Multiplier les approches : expliquer de 3 façons différentes
- Décomposer les tâches complexes en étapes simples
- Répéter sans lasser en variant les exercices
- Célébrer chaque micro-progrès

CAS VÉCU : La dyslexie transformée en expertise

Une stagiaire, 19 ans, BTS MCO. Très motivée mais très lente à intégrer les procédures. Découverte : dyslexie non diagnostiquée. Adaptation : procédures en gros caractères colorées, apprentissage par manipulation, binôme patient. Résultat : manager 2 ans après, avec sa propre méthode d'accompagnement !

Le stagiaire « rebelle »

DIAGNOSTIC

Profil : Conteste les règles, fait à sa façon, attitude provocatrice Erreur classique : L'affrontement direct

COMPRENDRE LA RÉBELLION

- Souvent derrière la rébellion, il y a :
- Un besoin d'autonomie mal exprimé
- Une intelligence qui s'ennuie
- Des expériences passées d'autorité abusive
- Un test pour voir si on est solide
- Une façon de masquer ses peurs

STRATÉGIE

- Poser le cadre fermement mais sans agressivité
- Expliquer le pourquoi des règles (pas juste « c'est comme ça »)

- Donner de l'autonomie sur des sujets où c'est possible
- Canaliser l'énergie vers des projets stimulants
- Ne pas prendre personnellement ses provocations

CAS VÉCU : L'énergie canalisée

Un alternant, 21 ans, BTS en alternance. Conteste tout, propose sans cesse des améliorations. Ma réaction : « Tu as plein d'idées, c'est génial ! On va faire un deal : tu apprends d'abord nos méthodes, et après on étudie tes améliorations ensemble. » Résultat : 3 améliorations pertinentes proposées et adoptées !

Techniques de désamorçage des tensions

LA TECHNIQUE DE L'ÉCOUTE ACTIVE

- 1. LAISSER PARLER sans interrompre
- 2. REFORMULER : « Si je comprends bien... »
- 3. VALIDER L'ÉMOTION : « Je vois que c'est difficile pour toi »
- 4. QUESTIONNER : « Qu'est-ce qui t'aiderait ? »
- 5. CHERCHER ENSEMBLE une solution Pourquoi ça marche : Se sentir écouté et compris calme 90% des tensions

LA TECHNIQUE DU « OUI, ET... »

- Au lieu de : « Non mais tu te trompes... »
- Dire : « Oui, je vois ton point de vue, et en même temps... »
- Au lieu de : « C'est faux ce que tu dis... »
- Dire : « Oui, c'est une façon de voir, et il y a aussi... » Pourquoi ça marche : Éviter la confrontation en s'appuyant sur ce qui est dit

Quand faut-il « sévir » ?

Les lignes rouges non négociables

LES 4 LIGNES ROUGES

- **SÉCURITÉ** : mise en danger de soi ou des autres → Arrêt immédiat + nouvelle formation obligatoire
- **RESPECT DES PERSONNES** : insultes, discrimination, harcèlement → Sanction immédiate + direction
- **MALHONNÊTETÉ** : vol, mensonge grave, falsification → Procédure disciplinaire immédiate
- **ATTEINTE À L'IMAGE** : comportement qui nuit gravement à l'entreprise → Mise au point ferme + suivi renforcé

Les sanctions éducatives

La sanction doit faire comprendre et progresser, pas seulement punir.

NIVEAU 1 — RAPPEL À L'ORDRE

« Ce comportement n'est pas acceptable parce que... Je compte sur toi pour que ça ne se reproduise pas. »

NIVEAU 2 — ENTRETIEN FORMEL

Entretien avec écrit, objectifs précis, délai de vérification

NIVEAU 3 — AVERTISSEMENT OFFICIEL

Procédure RH avec la hiérarchie, dernier avertissement

NIVEAU 4 — RUPTURE

Fin du stage ou période d'essai — toujours en dernier recours

La gestion des échecs

L'accompagnement de sortie bienveillant

ÉTAPE 1 — BILAN HONNÊTE

« On a essayé plusieurs approches, ça ne fonctionne pas. Ce n'est la faute de personne, c'est juste que ça ne matche pas. »

ÉTAPE 2 — VALORISATION DES ACQUIS

« Regardons ce que tu as quand même appris et développé pendant ce temps. »

ÉTAPE 3 — AIDE À LA RÉORIENTATION

« Qu'est-ce qui te plaît vraiment ? Dans quelle direction tu veux aller ? »

ÉTAPE 4 — ACCOMPAGNEMENT CONCRET

Aide à la recherche de nouveau stage, recommandations sur les points forts, réseau, suivi bienveillant

CAS VÉCU : L'échec apparent débouchant sur la vraie réussite

Une jeune collaboratrice, 18 ans, ne s'épanouissait pas en commerce malgré tous nos efforts. Découverte : sa passion pour le social et les enfants. Accompagnement : aide pour trouver stage en crèche, puis orientation vers BTS ESF. Résultat : elle s'est diplômée éducatrice spécialisée, épanouie dans son métier ! Le message : « L'échec » apparent peut déboucher sur la vraie réussite !

6 DE LA GRANDE DISTRIBUTION À L'ENSEIGNEMENT

Pourquoi j'ai changé de vie

Les signes avant-coureurs

2013 — LA LASSITUDE

15 ans de grande distribution, directeur de magasin performant, équipe au top... Mais une question qui revenait : « Et après ? » Plus de défis motivants — Routine qui s'installe — Envie de sens plus profond.

LE DÉCLIC : Formation d'un nouvel manager

En formant un alternant à devenir chef de rayon, j'ai ressenti une joie immense à le voir progresser. Plus de plaisir à former qu'à vendre !

La prise de décision

L'ÉLÉMENT DÉCLENCEUR

Mon fils me demande : « Papa, qu'est-ce que tu fais au travail ? » Ma réponse : « Je vends des produits. » Sa réaction : « C'est tout ? »

LA QUESTION QUI TUE : Qu'est-ce que je vais laisser derrière moi ?

- En grande distribution : des chiffres, des budgets, de la rentabilité
- En enseignement : des vies changées, des parcours révélés, des potentiels développés
- La décision : passer le concours CAPLP Commerce-Vente

La transition difficile

LES SACRIFICES

- Salaire divisé par 2 pendant 2 ans
- Retour sur les bancs de l'école à 38 ans
- Statut social différent
- Remise en question permanente

LES PEURS

- « Et si je n'ai pas le niveau ? »
- « Et si je ne sais pas enseigner ? »
- « Et si c'est une erreur ? »
- « Et si ma famille ne suit pas ? »

Ce que l'entreprise m'a apporté pour enseigner

Les compétences transférables

MANAGEMENT D'ÉQUIPE = GESTION DE CLASSE

- Créer de la cohésion
- Gérer les profils différents
- Maintenir l'attention et l'engagement
- Résoudre les conflits
- Fixer des objectifs et mesurer les progrès

FORMATION D'ADULTES = PÉDAGOGIE

- Adapter son discours à l'audience
- Partir des acquis et du vécu
- Rendre concret et pratique
- Encourager et motiver
- Évaluer les apprentissages

GESTION DE PROJETS = CONCEPTION DE COURS

- Définir des objectifs clairs

- Planifier les étapes
- Anticiper les difficultés
- Coordonner les ressources
- Évaluer les résultats

Ma légitimité d'enseignant « atypique »

Face aux élèves : « Monsieur, vous avez vraiment dirigé 250 personnes ? » → Crédibilité immédiate sur les enjeux du monde de l'entreprise
 Face aux collègues : « Tu peux nous parler de la vraie réalité du terrain ? » → Expertise complémentaire reconnue
 Face aux entreprises partenaires : « Enfin un prof qui comprend nos contraintes ! » → Dialogue facilité, partenariats renforcés

Mes innovations pédagogiques inspirées du management

INNOVATION 1 : LA PÉDAGOGIE DE PROJET RÉEL

Mes élèves travaillent sur de vrais projets d'entreprises partenaires, pas sur des cas d'école

INNOVATION 2 : LE TUTORAT CROISÉ

Les élèves de BTS tuteurent les BAC PRO, comme j'ai formé mes managers

INNOVATION 3 : L'ÉVALUATION PAR COMPÉTENCES TERRAIN

Évaluation en situation réelle, pas seulement sur papier

INNOVATION 4 : LA CLASSE INVERSÉE MANAGÉRIALE

Les élèves préparent et animent des séquences, développent leur leadership

Ce que l'enseignement m'a apporté de nouveau

- La patience stratégique : En entreprise, résultats attendus dans le mois.
 En enseignement, résultats visibles parfois des années après.
 Apprentissage : accepter que l'impact soit différé mais plus durable.

- L'humilité face à l'apprentissage : En entreprise, j'étais l'expert, je formais. En enseignement, j'apprends autant de mes élèves qu'ils apprennent de moi.
- La vision systémique de l'éducation : Comprendre les parcours scolaires, l'orientation, les enjeux familiaux, sociaux, économiques. Impact : ma vision du management s'est enrichie d'une dimension plus humaine et sociale.

Le bilan de ma reconversion

CE QUE J'AI PERDU

- Financier : 40% de salaire en moins pendant 5 ans
- Statut : du « directeur » au « prof », regard différent
- Confort : fini la routine, apprentissage permanent obligé
- Pouvoir : plus de management hiérarchique direct

CE QUE J'AI GAGNÉ

Sens : impact sur des vies, contribution à la société
 Passion : plaisir quotidien renouvelé
 Équilibre : rythmes plus compatibles avec la vie de famille
 Créativité : liberté pédagogique, innovation possible
 Reconnaissance : gratitude des élèves, impact mesurable
 Sérénité : moins de stress financier, plus de sens

« Il n'y a pas d'âge pour changer de vie si on a une bonne raison ! »

CONSEIL 1 : PRÉPARER SON ARRIVÉE COMME UN RECRUTEMENT

3 semaines avant : lire le CV, identifier forces et points de vigilance, préparer missions. 1 semaine avant : préparer le poste de travail, planifier les 2 premières semaines. La veille : vérifier que tout est prêt, anticiper les premières questions.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Une préparation soignée envoie le message : « Tu es attendu et bienvenu »

CONSEIL 2 : FIXER LE CADRE DÈS LE PREMIER JOUR

Établir un « contrat d'accompagnement » : ce que j'attends de toi (ponctualité, curiosité, respect), ce que tu peux attendre de moi (disponibilité, explications claires, feedback honnête). Règles de fonctionnement : RDV quotidien de 15 min, erreurs acceptées, bienveillance réciproque.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Le cadre sécurise et libère l'apprentissage

CONSEIL 3 : ADAPTER VOTRE RYTHME AU SIEN

Il absorbe tout rapidement → Accélérer, donner plus de responsabilités, complexifier. Il a besoin de temps → Ralentir, répéter différemment, laisser pratiquer plus. Il est submergé → Pause, reprendre les bases, simplifier. Il s'ennuie → Missions plus stimulantes, plus d'autonomie.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Technique du « thermostat pédagogique » : ajuster chaque jour selon son niveau d'énergie

CONSEIL 4 : ENSEIGNER EN RACONTANT DES HISTOIRES

Au lieu de : « Il faut toujours vérifier les stocks »

Raconter : « Je vais te raconter le jour où j'ai oublié de vérifier les stocks... »



POURQUOI C'EST IMPORTANT

Le cerveau retient mieux une histoire qu'une règle abstraite

CONSEIL 5 : CRÉER UN SYSTÈME DE FEEDBACK QUOTIDIEN

La règle des 3-2-1 — chaque soir en 5 minutes :

3 choses qui ont bien marché aujourd'hui

2 choses à améliorer demain

1 question qui trotte dans la tête.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Habitude d'auto-analyse + ajustement en temps réel de l'accompagnement

CONSEIL 6 : DÉVELOPPER SON AUTONOMIE PROGRESSIVEMENT

La méthode des « permissions croissantes » :

Semaines 1-2 : Tu peux DEMANDER avant de faire.

Semaines 3-4 : Tu peux PROPOSER comment tu ferais.

Semaines 5-6 : Tu peux FAIRE ET DIRE ce que tu as fait.

Semaine 7+ : Tu peux FAIRE en autonomie.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

L'autonomie se construit par étapes progressives

CONSEIL 7 : TRANSFORMER LES ERREURS EN APPRENTISSAGES

Ma méthode A.P.R.I.S.E :

A – Analyser : que s'est-il passé exactement ?

P – Pourquoi : quelles sont les causes ?

R – Réparer : comment corriger les conséquences ?

I – Intégrer : quelle leçon en tirer ?

S – Sécuriser : comment éviter que ça se reproduise ?

E – Encourager : valoriser la démarche d'apprentissage.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Votre réaction aux erreurs détermine tout

CONSEIL 8 : PRÉPARER SA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Dès la 3ème semaine, identifier :

Ses facilités naturelles (à développer), ses difficultés persistantes (à accompagner), ses centres d'intérêt (à exploiter), ses projets professionnels (à nourrir).

Créer son plan de développement personnalisé avec objectifs semaine par semaine.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

Anticiper l'évolution dès le début

CONSEIL 9 : CRÉER DU LIEN AVEC SON ÉQUIPE

Ne pas rester en tête-à-tête :

Chaque collègue devient expert sur un sujet à transmettre. Rotation des binômes selon les tâches. Participation aux rituels collectifs. Parrainage multiple : chaque collègue « parraine » sur son domaine d'expertise.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

L'intégration dans l'équipe est aussi importante que l'intégration avec le tuteur

CONSEIL 10 : PRÉPARER SA SORTIE ET SON APRÈS

Dernière semaine : bilan des acquis, identification des points de vigilance, construction du réseau professionnel, préparation des candidatures.

Dernier jour : remise officielle de l'évaluation positive, échange de coordonnées, pot de départ.

Suivi post-stage : 1 mois après, 6 mois après, 1 an après.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

L'accompagnement ne s'arrête pas au dernier jour

8 TÉMOIGNAGES D'ACCOMPAGNEMENTS RÉUSSIS

Témoignage 1 : De vendeuse timide à directrice adjointe

PROFIL D'ARRIVÉE

Une collaboratrice, 22 ans, BTS MCO en alternance • Très timide, manque de confiance en elle • Compétences techniques correctes • Évite les responsabilités par peur de l'échec • Potentiel évident mais sous-exploité
Premier diagnostic : « Elle a tout pour réussir, il faut juste qu'elle y croie »

MON ACCOMPAGNEMENT — STRATÉGIE : SUCCÈS PROGRESSIFS

- Mois 1-2 : Missions à sa portée avec réussite garantie — feedback positif quotidien — présentation valorisante auprès de l'équipe
- Mois 3-4 : Responsabilité progressive du rayon — formation aux techniques de vente avancées — encouragement à prendre la parole
- Mois 5-6 : Gestion autonome de mini-projets — formation d'un nouveau stagiaire — préparation aux responsabilités managériales

LES MOMENTS CLÉS

Le tournant : « Tu vas animer la réunion équipe de lundi » Sa réaction : « Je ne vais jamais y arriver ! » Ma réponse : « Je suis sûr que si. Je reste à côté, mais c'est toi qui mènes. » Le déclic : Sa première réunion réussie. L'équipe la félicite, elle rayonne de fierté. « C'était génial ! Quand est-ce que je peux en refaire une ? » La consécration : 6 mois après, elle obtient un poste de directrice adjointe dans un autre magasin.

SON TÉMOIGNAGE

« Mon tuteur m'a appris à croire en moi. Il voyait des capacités que je ne soupçonnais pas. Grâce à sa méthode bienveillante, j'ai découvert que

j'aimais manager et que j'étais douée pour ça ! Aujourd'hui directrice de magasin, j'applique ses principes avec mes équipes. »

Aujourd'hui directrice de magasin, 45 collaborateurs

☐ La confiance en soi se construit par l'expérience réussie ☐ Il faut parfois pousser gentiment hors de la zone de confort ☐ Le potentiel existe souvent, il suffit de le révéler

☐ L'accompagnement bienveillant transforme les personnalités

Témoignage 2 : Du « cancre » à l'entrepreneur

PROFIL D'ARRIVÉE

Un alternant, 17 ans, BAC PRO Commerce • Étiquette « élève difficile » de son lycée • Orientation subie pour « faire plaisir aux parents » • Passion : la cuisine et la gastronomie • Comportement : démotivé, parfois provocateur
Premier diagnostic : « Il a de l'énergie et de l'intelligence, mais il est au mauvais endroit »

MON ACCOMPAGNEMENT — STRATÉGIE : RACCROCHER SA PASSION

- Semaines 1-2 : Écoute de sa frustration — découverte de sa vraie passion — recherche de liens entre cuisine et commerce alimentaire
- Mois 1-2 : Affectation au rayon frais et épicerie fine — missions avec clients curieux — valorisation de ses connaissances culinaires
- Mois 3-4 : Animation de dégustations et conseils recettes — création de fiches produits — développement d'un réseau de fournisseurs locaux

LE MOMENT DE BASCULE

Il conseille un client hésitant sur la composition d'un panier apéritif. Grâce à ses connaissances culinaires, il compose un assortiment de produits fins avec accords parfaits. Vente à 120€ ! Sa réaction : « Ah ouais, en fait la passion + le commercial, ça marche ! » Mon feedback : « Tu viens de découvrir ton super-

pouvoir : la passion culinaire au service de la vente. Imagine ce que tu pourrais faire avec ton propre commerce ! »

SON TÉMOIGNAGE

« Mon tuteur a changé ma vie ! Il a réussi à me montrer que ma passion pour la cuisine pouvait devenir un atout commercial énorme. Au lieu de subir le commerce, j'en ai fait mon outil pour vivre ma passion ! Mon épicerie cartonne parce que mes clients savent qu'ils parlent à un vrai passionné, pas juste à un vendeur. »

Aujourd'hui entrepreneur, CA 200K€/an

☐ Il n'y a pas d'élèves difficiles, que des situations inadaptées ☐ Partir des centres d'intérêt démultiplie la motivation ☐ La passion + compétences commerciales = combinaison gagnante ☐ Un bon accompagnement peut changer une trajectoire de vie

Témoignage 3 : De la fragilité à l'expertise

PROFIL D'ARRIVÉE

Une stagiaire, 19 ans, BTS MCO • Difficultés d'apprentissage (dyslexie non diagnostiquée) • Très motivée mais lente à comprendre • Problème de confiance face à l'écrit • Qualités relationnelles exceptionnelles Premier diagnostic : « Elle a un vrai potentiel mais elle apprend différemment »

MON ADAPTATION PÉDAGOGIQUE

- Identification du problème : dyslexie probable après 2 semaines d'observation
- Supports visuels : schémas colorés, mindmaps, infographies
- Apprentissage oral : explications détaillées, discussions
- Manipulation concrète : apprentissage par la pratique
- Temps supplémentaire : pas de stress temporel

- Développement des forces : missions client privilégiées, excellent relationnel

SON TÉMOIGNAGE

« Mon tuteur a été le premier à voir mes difficultés comme une différence, pas comme un handicap. Il a adapté ses méthodes à ma façon d'apprendre et m'a aidée à transformer mes faiblesses en forces. Aujourd'hui, ma dyslexie est un atout : je comprends mieux que personne les difficultés d'apprentissage et j'aide d'autres personnes à les surmonter ! »

Aujourd'hui formatrice spécialisée, consultante en pédagogie adaptée

Témoignage 4 : Du rebelle au leader

PROFIL D'ARRIVÉE

Un alternant, 21 ans, BTS MCO en alternance • Attitude rebelle, conteste tout • Intelligence évidente mais comportement provocateur • Historique de conflits avec précédents tuteurs • Potentiel de leadership détourné négativement Premier diagnostic : « Il teste les limites. Si je tiens bon avec bienveillance, il peut devenir excellent »

LE DÉCLIC DE TRANSFORMATION

Il critique notre méthode d'inventaire : « C'est n'importe quoi votre système, on perd un temps fou ! » Ma réponse : « Très bien. Tu as 1 mois pour proposer mieux. Si ton système est plus efficace, on l'adopte. Mais tu testes d'abord sur ton rayon. » Son challenge : il développe une méthode innovante qui fait gagner 30% de temps ! L'adoption : son système est généralisé à tout le magasin. Il devient le référent inventaires. Sa transformation : de contestataire, il devient force de proposition constructive.

SON ÉVOLUTION POST-FORMATION

- Immédiat : embauche comme assistant manager
- 2 ans après : manager d'équipe, responsable de 15 personnes

- 5 ans après : directeur régional, manage 8 magasins
- Aujourd'hui : consultant en transformation d'organisations

SON TÉMOIGNAGE

« Mon tuteur a réussi là où tous les autres avaient échoué : il n'a pas cherché à me casser mais à me canaliser. Il a vu que ma rébellion cachait de l'ambition et de l'intelligence. En me donnant des responsabilités à la hauteur de mes capacités, il a fait de moi un leader. Aujourd'hui, j'applique sa philosophie : transformer l'énergie négative en force positive ! »

Aujourd'hui consultant en transformation, ex-directeur régional

Témoignage 5 : De l'échec à la réussite

PROFIL D'ARRIVÉE

Une alternante, 20 ans, BTS MCO (redoublement) • Échec en première année de BTS • Confiance détruite par l'expérience précédente • Famille inquiète de son avenir • Arrivée avec appréhension et sentiment d'imposture Premier diagnostic : « Elle a les compétences, il faut reconstruire sa confiance »

LE MOMENT DE RECONQUÊTE

« Tu vas créer et gérer notre présence Instagram. Budget de 500€, objectif 1000 followers en 3 mois. Tu es autonome. » Ses résultats : 1500 followers atteints en 2 mois — +20% de trafic jeune clientèle — parution dans un article. Sa transformation : de la honte de l'échec à la fierté de l'expertise. Fin BTS : Mention Bien, major de promotion. 3 ans après : créatrice de sa propre agence digitale — 15 collaborateurs, clients dans toute la France.

SON TÉMOIGNAGE

« Mon échec en première année était le meilleur événement de ma vie ! Il m'a menée vers mon tuteur qui a su voir en moi ce que je ne voyais plus. Il m'a aidée à transformer mon échec en tremplin. Sa confiance en mes capacités m'a redonné confiance en moi. Aujourd'hui, quand je recrute, je

donne leur chance aux profils 'atypiques' car je sais que derrière un échec peut se cacher un immense potentiel ! »

Aujourd'hui dirigeante d'agence digitale, 15 collaborateurs

Les constantes de mes accompagnements réussis

CE QUI MARCHE À CHAQUE FOIS

1. CROIRE EN LA PERSONNE AVANT TOUT — voir le potentiel même quand elle ne le voit pas 2. ADAPTER MA MÉTHODE À CHAQUE PROFIL — pas de méthode unique 3. PARTIR DE SES CENTRES D'INTÉRÊT — raccrocher l'apprentissage à ce qui la passionne 4. CRÉER DES SUCCÈS PROGRESSIFS — construire la confiance par l'expérience réussie 5. ÊTRE PATIENT AVEC LES RÉSULTATS — laisser le temps à la transformation 6. MAINTENIR LE CONTACT APRÈS — l'accompagnement ne s'arrête pas au dernier jour

CE QUI NE MARCHE JAMAIS

- Vouloir changer la personnalité — on révèle un potentiel, on ne change pas quelqu'un
- Appliquer la même recette à tous — chaque personne nécessite une approche unique
- Se décourager face aux résistances — les résistances font partie du processus
- Prendre les échecs personnellement — parfois ça ne marche pas, ce n'est pas un échec du tuteur

LA PHRASE QUI RÉCOMPENSE TOUS LES EFFORTS

« Grâce à vous, j'ai découvert ce dont j'étais capable »

CONCLUSION — VOTRE BOÎTE À OUTILS POUR ACCOMPAGNER SANS CASSER

Ce que vous avez découvert

L'accompagnement est un art, pas une science

Il n'y a pas de recette miracle qui marche avec tous. Mais il y a des principes universels qui orientent vers la réussite.

LES PRINCIPES UNIVERSELS

- Croire en la personne avant tout
- S'adapter à chaque profil unique
- Créer un environnement sécurisant
- Développer l'autonomie progressivement
- Transformer les erreurs en apprentissages
- Donner du feedback constructif régulièrement
- Préparer la sortie vers l'autonomie

Accompagner, c'est révéler, pas créer

Votre rôle n'est pas de créer des compétences qui n'existent pas. Votre rôle est de révéler et développer le potentiel qui existe. La différence est fondamentale : Vous êtes un révélateur, comme en photographie. L'image existe déjà, vous l'aidez à apparaître.

Vos outils de diagnostic rapide

Identifier le profil en 5 questions

LE DIAGNOSTIC EN 5 QUESTIONS

- 1. QUEL EST SON NIVEAU DE MOTIVATION ? Élevé / Moyen / Faible → adapter l'approche motivationnelle
- 2. QUEL EST SON NIVEAU DE COMPÉTENCE ? Élevé / Moyen / Faible → adapter le niveau d'exigence
- 3. QUEL EST SON MODE D'APPRENTISSAGE PRÉFÉRÉ ? Visuel / Auditif / Kinesthésique → adapter la pédagogie
- 4. QUEL EST SON NIVEAU DE CONFIANCE EN SOI ? Élevé / Moyen / Faible → adapter le type de feedback
- 5. QUELS SONT SES CENTRES D'INTÉRÊT ? → raccrocher l'apprentissage à ses passions

Votre grille de pilotage hebdomadaire

CHAQUE VENDREDI, SE DEMANDER :

MOTIVATION : Est-il toujours motivé ? Qu'est-ce qui l'anime ? Qu'est-ce qui le freine ? COMPÉTENCES : Qu'est-ce qu'il maîtrise mieux qu'avant ? Sur quoi progresser la semaine suivante ? CONFIANCE : A-t-il gagné en assurance ? Sur quoi douter encore ? AUTONOMIE : Sur quoi peut-il être plus indépendant ? Qu'est-ce qui nécessite encore mon aide ? RELATION : Notre relation de confiance se renforce-t-elle ? Y a-t-il des tensions à désamorcer ?

Vos phrases qui marquent

POUR ENCOURAGER

- « Je vois tes progrès et je suis fier de toi »
- « Tu as tout ce qu'il faut pour réussir »
- « Cette erreur prouve que tu oses essayer, c'est parfait »
- « Tu es prêt pour l'étape suivante »
- « Ton point de vue m'intéresse, explique-moi »

POUR RECADRER AVEC BIENVEILLANCE

- « Ce comportement ne correspond pas à ce que tu vaux »
- « Qu'est-ce qui t'a amené à réagir comme ça ? »
- « Comment on peut faire mieux la prochaine fois ? »
- « Je crois en toi, alors essayons autre chose »
- « Ton potentiel mérite mieux que ça »

POUR DÉVELOPPER L'AUTONOMIE

- « Qu'est-ce que tu en penses ? »
- « Comment tu ferais à ma place ? »
- « Tu as les clés maintenant, lance-toi ! »
- « Je te fais confiance pour gérer ça »
- « Tu es capable de trouver la solution »

Votre mémo anti-erreur

CE QU'IL NE FAUT JAMAIS FAIRE

- Comparer avec d'autres stagiaires — chaque parcours est unique
- Donner un feedback correctif en public — l'humiliation détruit la confiance
- Prendre ses résistances personnellement — c'est normal, ça fait partie du processus
- Vouloir tout corriger en même temps — prioriser 2-3 points maximum
- Promettre ce qu'on ne peut pas tenir — la confiance se perd plus vite qu'elle ne se gagne

CE QU'IL FAUT FAIRE SYSTÉMATIQUEMENT

Écouter avant de conseiller — comprendre avant d'être compris Expliquer le « pourquoi » derrière chaque consigne — le sens motive plus que l'obligation Célébrer les progrès même petits — l'encouragement nourrit la motivation Adapter son rythme au sien — respecter les différences d'apprentissage

Préparer activement son autonomie — l'objectif est qu'il n'ait plus besoin de vous

Le mot de la fin

Accompagner quelqu'un dans son développement professionnel et personnel est l'une des plus belles missions qui soient. Vous avez le pouvoir de révéler des potentiels, de changer des trajectoires, de transformer des vies.

MA CONVICTION PROFONDE

Il n'y a pas de gens sans potentiel. Il n'y a que des potentiels qui n'ont pas encore trouvé le bon révélateur. Vous êtes ce révélateur pour les personnes qui croisent votre chemin.

Votre mission, si vous l'acceptez

TRANSMETTEZ VOS MÉTHODES — FORMEZ D'AUTRES ACCOMPAG

Car au final, le plus beau compliment qu'on puisse vous faire, c'est quand vos anciens accompagnés deviennent à leur tour des accompagnateurs bienveillants.

ACCOMPAGNER SANS CASSER

C'est l'art de révéler le meilleur de chacun avec patience, bienveillance et méthode.

« Il y a début de rébellion quand on refuse de casser les gens au nom de l'efficacité. L'accompagnement bienveillant est une révolution douce mais puissante ! »

À PROPOS DE L'AUTEUR

Professeur d'Économie Gestion et Formateur Enseigne en BAC PRO et BTS, spécialisé dans la pédagogie active et l'accompagnement des jeunes adultes dans leur construction professionnelle.

Ancien Directeur Groupe Monoprix — 15 ans d'expérience terrain De vendeur à directeur dans 5 magasins Monop' différents. Expert en management opérationnel, formation d'équipes et accompagnement de talents.

SON EXPERTISE

- 10 ans de tutorat et management bienveillant
- Accompagnement de stagiaires, alternants, managers et collaborateurs
- Développement de méthodes pédagogiques issues du terrain
- Formation et préparation des tuteurs en entreprise et en lycée professionnel
- Passionné par la révélation des potentiels humains

SA PHILOSOPHIE

« Il n'y a pas de gens sans potentiel. Il n'y a que des potentiels qui n'ont pas encore trouvé le bon révélateur. »

Accompagner sans casser, c'est l'art de révéler le meilleur de chacun avec patience, bienveillance et méthode.

Retrouvez d'autres ressources sur le tutorat et le management bienveillant dans la collection « Pédagogie

de Terrain » de Karim El Gartet.