

Guide du Tuteur

Réussir le tutorat en entreprise



www.medefpaca.com



Une initiative du :

Mouvement des Entreprises de France
MEDEF PACA



Nos Partenaires





Le Tutorat en entreprise

Que l'on soit :

- Tuteur d'un contrat de professionnalisation ou d'apprentissage,
- Référent d'un stagiaire,
- Chargé d'intégrer un nouveau salarié ou un intérimaire...

Et à partir du moment où nous devons transmettre des compétences, des consignes, des valeurs, nous rentrons dans un rôle de tuteur.

Le tutorat est devenu aujourd'hui une véritable fonction.

Il revêt une triple dimension. Il est à la fois :

- 1 ■ **Pour l'entreprise** : un outil de management, véritable enjeu stratégique dans la gestion des ressources humaines et des compétences.
- 2 ■ **Pour le tuteur** : une mission pédagogique valorisante qui a pour objectif le transfert des compétences techniques et des valeurs propres à l'entreprise.
- 3 ■ **Pour l'apprenant** : une méthode d'apprentissage efficace qui doit aboutir à une insertion professionnelle durable.

Le rôle du tuteur dans l'entreprise est primordial.

Il s'articule autour de 3 pôles dominants :

- 1 ■ Intégration et Accompagnement
- 2 ■ Pédagogie
- 3 ■ Management

1 Tutorat et intégration



La première mission du tuteur consiste à **faciliter l'intégration de la personne dans le milieu professionnel** : Faire découvrir l'entreprise, les différents aspects du métier, le monde du travail pour un public jeune.

Cette intégration comprend 3 phases :

Phase 1 | Anticiper, Organiser

- S'informer sur la personne accueillie et ses objectifs :
Pourquoi est-elle là ?
Quelles sont nos attentes ?
Quel est son statut ?
- Préparer les informations nécessaires à l'accueil :
Présentation de l'entreprise, plans d'accès...
- Informer les collègues de travail qui vont constituer l'environnement relationnel de la personne accueillie.



Phase 2 | Accueillir

- Faire connaissance grâce à une présentation mutuelle : Présenter le service, l'entreprise, le travail, l'organisation...
- Présenter les personnes pouvant être amenées à devenir interlocutrices du nouvel arrivant.
- Organiser les activités de tutorat en concertation avec la personne :
Tâches, missions, professionnels référents.

Phase 3 | Accompagner

- Faciliter les rapports entre le nouvel arrivant et les autres salariés sur les lieux de travail.
- Le mettre en relation avec les acteurs susceptibles de favoriser son intégration ou de résoudre certains problèmes : congés, salaires, visite médicale...
- Planifier des moments d'échanges afin de faire un point sur le chemin parcouru.

Le tuteur favorise la mise en place de repères (personnes, lieux, règles) pour le nouvel arrivant afin que celui-ci s'approprie un environnement de travail structuré et sécurisant.

2 Tutorat et pédagogie

Le tutorat ne s'improvise pas. Un bon professionnel n'étant pas forcément pédagogue, le tuteur doit réfléchir aux méthodes qu'il va employer pour transférer ses compétences et se préparer à sa nouvelle fonction de formateur.



Le tuteur place le salarié apprenant en situation de travail et de production et devient un "formateur terrain", un tuteur opérationnel.

Ses missions consistent à :

- Identifier des situations d'apprentissage potentiellement intéressantes.
- Préparer les séquences de travail :
Quelles informations donner ?
Quelles consignes transmettre ?
Quelle aide apporter ?
Quel contrôle assurer ?
- Présenter le travail :
Indiquer les résultats attendus.
Situer le travail dans son contexte.
Donner les formations et les consignes.
- Montrer les gestes.
Vérifier la compréhension.
- Suivre la réalisation de la tâche en fonction du mode d'accompagnement choisi.
Contrôle continu, sur demande, a posteriori
- Evaluer les acquis professionnels.
Noter les progrès réalisés, les efforts à fournir, valoriser les réussites.
- Planifier des moments d'échanges afin de faire un point sur le chemin parcouru.

La mission du tuteur vise ici à transmettre un métier par l'acquisition de compétences professionnelles tout en organisant une progression des activités.

3 Tutorat et management



Le tutorat est avant tout une relation entre deux personnes dans un contexte de formation. C'est l'occasion pour le tuteur de **développer et valoriser son professionnalisme, ses capacités à communiquer, d'avoir un autre regard sur son travail.**

Le tuteur doit :

- Communiquer régulièrement avec la personne :
Écoute active, reformulation, empathie...
- Motiver la personne sur une durée d'apprentissage :
Féliciter, encourager, réguler ...
- Participer à la concertation avec le centre de formation (si le salarié apprenant est en contrat en alternance) :
Connaître le programme de formation, le planning des cours, les relevés de notes ...
- Aborder les difficultés rencontrées dans la montée en compétences de l'apprenant :
Solliciter des échanges, aider à relativiser, prendre du recul...
- Responsabiliser la personne et déléguer :
Donner un sens à l'apprentissage, partager une vision commune...



Il s'agit bien pour le tuteur de créer et entretenir une "relation tutorale" dynamique vis-à-vis de l'apprenant en favorisant son apprentissage et son développement personnel dans le cadre d'une relation de confiance gratifiante.

4 Vers une professionnalisation du tutorat

La fonction de tuteur intervient en plus des missions habituelles du professionnel.

Le tuteur doit en permanence maintenir la production, intégrer de nouveaux collaborateurs, motiver, gagner toujours plus en productivité avec un facteur temps de travail réduit.

La fonction de tuteur est très exigeante. Elle nécessite donc un accompagnement et une formation qui lui fournissent une méthodologie et des outils d'aides au transfert de compétences.

Valoriser et développer la fonction de tuteur est devenue indispensable, dans les grandes entreprises qui laissent moins de place à un tutorat spontané ; mais aussi dans les PME, PMI et TPE qui ne disposent pas de moyens suffisants.

La professionnalisation de la fonction de tuteur répond aux problématiques actuelles des entreprises et s'inscrit pleinement dans les directives des partenaires sociaux nationaux (ANI 2003).



5 Tutorat sénior ! Tutorat sénior : pensez-y ...

Les séniors sont les vrais professionnels du tutorat d'aujourd'hui. Ils détiennent le savoir-entreprise, le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour mener à bien les missions du tuteur. Le tutorat sénior constitue une réelle garantie face aux déficits des compétences liés au départ des séniors.

Il est surtout une opportunité pour l'intégration des nouveaux entrants, un atout considérable pour impliquer et engager durablement les jeunes salariés.

Pour faciliter le développement du tutorat, les entreprises pourront confier cette mission à des salariés volontaires ayant une légitimité professionnelle fondée sur une expérience reconnue (*Accord National Interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors, article 10, 13 octobre 2005*).



amf est un expert régional dans le domaine de la gestion et l'optimisation des parcours professionnels des salariés. Son équipe pluridisciplinaire intervient, en fonction des besoins de l'entreprise, sur des thématiques variées : tutorat, management, GPEC, handicap...

Directeur : Yannick RAMPAL • Tél : 06 15 41 37 14

www.amf-paca.com



Préambule

L'alternance est à la fois un vecteur d'insertion et un levier fondateur pour favoriser la professionnalisation des personnes. Cependant quelques règles sont à respecter pour que le contrat en alternance soit mené à terme et ainsi optimisé pour le salarié apprenant ainsi que pour l'entreprise.

Il est indispensable d'identifier les bonnes pratiques qui permettent d'anticiper et éviter les ruptures des contrats en alternance.

Comment anticiper les risques de ruptures des contrats en alternance ?

Quelques constats

Des études réalisées sur la base d'accompagnements menés sur une dizaine d'années auprès d'entreprises de différents secteurs d'activité révèlent que les ruptures de contrats en alternance sont majoritairement du fait du salarié.

L'inadéquation entre le projet professionnel et le poste de travail ainsi qu'une mauvaise représentation du travail en sont les principales causes. Les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs professionnels définis par l'entreprise font également partie des causes courantes des ruptures.

Afin de lutter efficacement contre les risques de rupture anticipée, il convient dans un premier temps de les identifier et les comprendre.

1 Des ruptures... Pour quelles raisons ?

Le **recrutement** est la première phase clé du processus et l'entretien d'embauche constitue le moment où se joue la prise de décision. Bien souvent il est rapide, voire inexistant, et ne cherche pas à valider le projet de professionnalisation du postulant.

Par ailleurs, **le tuteur est souvent absent** lors de cet entretien. Or c'est bien le tuteur, référent du parcours de professionnalisation ou d'apprentissage en entreprise, qui devra tisser une relation privilégiée avec le futur salarié apprenant.

Une autre cause de rupture est une **mauvaise intégration** au sein de l'entreprise. D'une façon générale, l'intégration est pensée au niveau du poste de travail : les principales missions, l'environnement, l'intégration au collectif du travail, la transmission de la culture d'entreprise, ses codes et règles sont trop souvent inexistantes.



Les acteurs essentiels de la réussite en entreprise d'un contrat en alternance demeurent les tuteurs ou maîtres d'apprentissage. Il apparaît souvent un **défaut de formation** qui fait que les tuteurs ne connaissent pas toutes les dimensions de la **fonction tutorale**. De plus, cette mission complexe est **pas ou peu reconnue et valorisée** au sein de l'entreprise alors qu'elle est centrale dans la réussite du contrat en alternance.

Par ailleurs, le tuteur n'est pas toujours formé et outillé pour **formaliser, structurer et suivre le parcours** de professionnalisation de l'apprenant. L'accompagnement d'un salarié apprenant a pour principal objectif de faire passer l'alternant d'une logique d'apprentissage à une logique de production et de performance. Cela requiert des compétences spécifiques : pédagogiques, managériales, techniques.

Une autre cause de risque de rupture réside dans un **manque de coordination entre les différents acteurs de l'alternance** : le salarié apprenant, le tuteur et l'organisme de formation. Si des échanges existent, ils sont généralement peu préparés et trop distants. La période d'essai constitue pourtant une période critique pendant laquelle les échanges et la recherche de cohésion entre tous sont primordiales pour assurer de bonnes bases au contrat.

Bien entendu, certaines situations complexes vécues par les salariés apprenant (situation sociale difficile, situation de handicap, ...) fragilisent encore plus le contrat en alternance et nécessitent à fortiori **la cohésion et la participation des différents acteurs spécifiques** dans la construction du parcours.

2 Au regard de cette liste, non exhaustive, quelles sont les pratiques conseillées à mettre en œuvre pour limiter les risques de rupture ?



Faire du recrutement un moment fondateur

- Renforcer la procédure de recrutement : validation du projet de professionnalisation, analyse de l'adéquation entre le projet de la personne et les besoins du poste, liste des thèmes incontournables à aborder.
- Faire participer le tuteur identifié à l'entretien d'embauche.

Créer un lien privilégié avec l'organisme de formation

- Se mettre en lien dès le recrutement avec l'organisme de formation : conditions et modalités de la formation, identification du référent pédagogique, ...
- Programmer un plan de visite en présence du référent pédagogique, du salarié et du tuteur et établir un compte rendu de visite systématique. Ce compte-rendu doit avoir pour mission de tracer le contenu de la visite, ses points saillants et les axes d'amélioration à mettre en œuvre au sein de l'entreprise et de l'organisme. Il s'agit ici de réduire l'écart, parfois constaté, entre la formation dispensée en centre et la formation pratique de l'entreprise.

Renforcer et valoriser la fonction tutorale

- Informer et former les tuteurs sur leurs rôles et missions ; les sensibiliser sur les causes possibles de rupture et des actions à mettre en œuvre face à certaines situations rencontrées.
- Construire un référentiel Tutorat au sein de l'entreprise, définissant les différentes missions du tuteur, posant le cadre d'intervention de ces derniers, tout en valorisant et reconnaissant la fonction.

Outils la formalisation du parcours du salarié apprenant

- Construire, dans un premier temps, le parcours d'intégration : intégration technique et professionnelle (sur le poste de travail), intégration sociale (avec l'équipe de travail et le collectif), intégration culturelle (histoire, culture de l'entreprise).
- Créer un référentiel de compétences du poste du salarié apprenant permettant de structurer et valoriser le parcours de professionnalisation. Co-construit avec le tuteur et suivi par ce dernier, le parcours est tracé, évalué, validé par étape et ainsi sécurisé.

Faire appel à des ressources externes à l'entreprise

- Identifier des partenaires compétents et spécifiques en fonction des situations rencontrées: Cap Emploi, Sameth, OPCA, AGEFIPH, Mission locale, ...
- Activer des dispositifs d'écoute neutre permettant de dénouer les situations difficiles voire conflictuelles et d'agir rapidement.
- Permettre un accompagnement social ou spécifique en fonction des problématiques rencontrées par le salarié.

Pour exemple, le tutorat pour les personnes en situation de handicap pris en charge par l'AGEFIPH ou encore le tutorat externe tel qu'introduit par la loi en 2009* qui traite des questions qui ne concernent pas directement l'entreprise mais qui sont déterminantes pour le salarié (transport, logement, santé, garde d'enfants,...).

* La loi a introduit la possibilité que les OPCA prennent en charge des dépenses liées à l'exercice du tutorat par une personne qualifiée extérieure à l'entreprise lorsque le contrat de professionnalisation a été conclu avec :

- une personne mentionnée à l'article L6325-1-1 ;
- une personne ayant été suivie par un référent avant la signature du contrat de professionnalisation ;
- une personne n'ayant pas exercé d'activité professionnelle à plein temps et en CDI au cours des trois années précédant la signature du contrat de professionnalisation.



3 En cas de rupture effective...

Toute rupture ne doit pas être considérée comme un échec. Elle le sera si elle reste en l'état ! Il est ainsi nécessaire de mettre en place un suivi pour le salarié pour valoriser les acquis et capitaliser son expérience.

Il en est de même pour l'entreprise, afin de valoriser les efforts et l'investissement mis en place et identifier les axes d'amélioration pour les futurs recrutements.

Transfert de compétences: Le Projet Magister



Lorsque les personnes partent à la retraite, les entreprises sont confrontées à la perte de talents intellectuels clés et à la perte de mémoire institutionnelle pour résoudre les problèmes.

Le projet "MAGISTER - transfert de l'expérience et des connaissances dans les PME familiales" qui a été financé et développé dans le cadre du Lifelong Learning Programme (Programme d'apprentissage tout au long de la vie), sous-programme Leonardo da Vinci et financé par l'Europe, présente des méthodes qui fournissent plusieurs stratégies pour résoudre ce problème.

Ce projet a pour but de faciliter et accroître, le plus rapidement et efficacement possible, la transition au sein des entreprises familiales avec des experts chargés de les aider à développer une nouvelle stratégie de gestion des savoirs au travers d'une méthodologie commune et d'outils pédagogiques concrets pour :

- Développer les connaissances dans le domaine de la gestion de l'âge.
- Augmenter la motivation et la participation des salariés expérimentés dont les savoirs sont souvent non reconnus et pourtant vitaux pour l'avenir de l'entreprise (validation de leur expérience).
- Faciliter la transmission de ces savoirs aux nouvelles générations.
- Promouvoir les échanges intergénérationnels.
- Permettre la transmission des savoirs en situation de travail.



Dans notre économie moderne entraînée par les connaissances, la mise en œuvre de méthodes de transfert des connaissances et de facilitation dans les PME amènera à un transfert d'idées et de compétences entre les groupes d'âge qui, à son tour, incitera les personnes à penser et agir différemment, ce qui pourrait assurer la survie de ces entreprises à travers le deuxième ou le troisième changement générationnel.

Il existe un large consensus dans les entreprises familiales sur l'importance du transfert des connaissances, mais elles manquent encore d'informations sur les méthodes qui fonctionnent, et sur quels paramètres travailler et avec quels groupes.

Partis de plus de 20 de ces méthodes, ils l'ont réduite à 5 qui étaient probablement les plus connues et utilisées: l'apprentissage par l'action, la collaboration et l'apprentissage intergénérationnels, la revue d'action, le Coaching-Mentorat, l'auto confrontation.

1 L'apprentissage par l'action

L'apprentissage par l'action peut être une intervention préférentielle dans les PME. C'est un processus pédagogique par lequel les participants, réunis en petits groupes, étudient leurs propres actions et leur expérience afin d'améliorer la performance.

Cet apprentissage par l'action suscite une réflexion approfondie dans l'exécution et de plus en plus d'entreprises à travers l'Europe la mettent en œuvre, car elle est vue comme un moyen de transformer la culture et de fournir un apprentissage continu. Certains experts la considèrent comme la porte d'entrée des organisations apprenantes et surtout elle est un excellent outil pour la conduite de l'amélioration de la performance.

2 La coopération intergénérationnelle

La coopération intergénérationnelle qui consiste en une collaboration active et un dialogue permanent entre les représentants de la génération aujourd'hui arrivée à maturité et la génération future (novices).

Cette coopération intergénérationnelle est mutuellement bénéfique pour tous les types de personnel dans une entreprise. La diversité des âges pourrait bien être la problématique de diversité la plus conflictuelle du siècle. Nous rencontrons une main-d'œuvre multi générationnelle dans toutes les entreprises. Ainsi les salariés les plus jeunes, tout autant que les plus âgés, ont besoin de savoir comment gérer le conflit dans ce milieu de travail diversifié en âges. Cette méthode peut ainsi fournir une base solide et importante pour l'avenir, compte tenu de la diminution des comportements perturbateurs parmi les différents âges et l'émergence, par conséquent, d'un environnement collaboratif. La collaboration entre tous les membres du personnel est importante pour eux et pour leur travail, dans les résultats de l'entreprise, dans une meilleure qualité de vie en élargissant le réseau social et un meilleur sentiment d'avoir une certaine importance.

3 La revue d'action (RA)

La revue d'action (RA) est la clé de voûte du processus d'apprentissage par les réussites et les échecs. Il s'agit d'un processus d'examen structuré pour analyser ce qui s'est passé, pourquoi cela est arrivé, et comment on peut mieux faire. La portée et la teneur de l'examen peuvent être à grande échelle ou à grande portée, ou relativement spécifiques ou étroites. En se concentrant sur les résultats souhaités et en décrivant des observations spécifiques, les équipes peuvent identifier les forces et les faiblesses et décider ensemble comment améliorer les performances. Cet apprentissage partagé améliore la compétence d'équipe et favorise le lien, la collégialité et la cohésion du groupe.

4 Le coaching et le mentorat

Le coaching et le mentorat ont été pratiqués sous une forme ou une autre puisque les personnes ont commencé à travailler ensemble. Tous deux se concentrent sur l'individu, peuvent améliorer le moral, la motivation et la productivité, et permettre de réduire la rotation du personnel puisque les individus se sentent valorisés et reliés aux petits comme aux grands changements organisationnels.



Le coaching

Le coaching est un processus d'enseignement ou de formation dans lequel un individu bénéficie d'un soutien pour apprendre à obtenir un résultat ou un objectif spécifique personnel ou professionnel. Le coaching peut également se produire dans une relation informelle entre un individu qui a une plus grande expérience et une plus grande expertise que l'autre et propose des conseils et des orientations pendant que l'autre traverse un processus d'apprentissage.

Le mentorat

Le mentorat est une relation personnelle de développement par laquelle une personne plus expérimentée ou plus informée aide une personne moins expérimentée ou moins bien informée.

Le coaching ainsi que le mentorat s'avèrent généralement populaires auprès des employés, car ils parviennent à un équilibre dans l'atteinte des buts et objectifs organisationnels tout en tenant compte des besoins de développement personnel de chacun. Il s'agit d'une relation à double sens dans laquelle à la fois l'organisation et le salarié trouvent des avantages significatifs.

5 L'auto confrontation



L'Auto confrontation est une confrontation d'un employé dans une de ses activités de travail préalablement enregistrée. Cette méthode vise la production de données verbales, sur la base des données déjà recueillies lors de l'activité d'une personne (par des films, des statistiques, d'autres enregistrements).

Elle permet d'accéder aux processus cognitifs qui se déroulent au cours de l'activité : l'individu explique ses objectifs, ses stratégies, ses limites. La méthode d'Auto confrontation fournit des informations plus précises sur l'activité que celles que l'individu a données avant d'être confronté aux enregistrements.

L'activité dans le monde réel est complexe et implique de plus en plus l'utilisation de multiples applications et dispositifs de communication sur de longues périodes de temps. Pour comprendre l'activité au niveau de détail requis pour lui fournir un soutien naturel et complet, il est nécessaire de pouvoir à la fois apprécier sa richesse et le contexte dans son évolution dynamique.

En conclusion, ce guide fournit une base pour les interventions de transfert des connaissances. Les cinq exemples de meilleures pratiques, bien que testés dans les entreprises, nécessitent que de futurs travaux soient entrepris par chaque organisation qui souhaite mettre en œuvre l'un ou l'autre. Ces activités de transfert des connaissances doivent être adaptées, testées et affinées afin d'être applicables à un environnement de travail particulier.

Les facteurs qui amènent les entreprises à faire évoluer rapidement leur environnement de travail exigent une adaptation rapide en temps réel. Les cinq méthodes conviennent bien à ce type d'évolution. La nécessité d'une action rapide, le développement de multiples compétences et les réalités du monde du travail nécessitent des modèles de transfert des connaissances qui puissent être utilisés à tous les niveaux dans une organisation.

Il existe aussi une prise de conscience croissante du défi d'apprentissage auquel les entreprises sont confrontées. On le voit dans le choix des termes qui deviennent maintenant de plus en plus courants : apprentissage organisationnel, apprentissage continu, apprentissage tout au long de la vie, apprendre à apprendre et ainsi de suite.

Nous vous invitons à en apprendre davantage sur le « MAGISTER - Transfert de l'expérience et des connaissances dans les PME familiales » (MAGISTER -TRANSFER OF EXPERIENCE AND KNOWLEDGE IN THE FAMILIAR SME) en visitant le site officiel :

www.magisterproject.eu



Le Contrat de Pro sur-mesure pour bien embaucher

Basé sur l'alternance, le Contrat de Pro est une solution d'embauche assortie d'aides directes et d'exonérations de charges.

Visant la pleine réussite pour l'entreprise et le salarié, Opcalia propose à ses adhérents l'accompagnement pratique et complet *Prodiat*, incluant l'identification du besoin de compétences, l'ingénierie, le financement et le suivi pédagogique de chaque Contrat de Pro.

N'hésitez pas à contacter votre Conseiller Opcalia
opcalia-paca.com



OPCALIA
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES