

LE TUTORAT : DÉFINITION ET ENJEUX

Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne en apprentissage d'un métier dans son environnement. Le tutorat dont nous parlons ici est celui qui peut se mettre en place, de façon interne, pour préparer l'évolution professionnelle d'un salarié ou développer une meilleure intégration des nouveaux salariés. Il ne s'agit pas du tutorat dans le cadre de formations en alternance, par exemple.

La mise en place d'une démarche de tutorat peut être complexe et coûteuse. Il est vrai que le tutorat nécessite de mobiliser des moyens, d'ajuster l'organisation du travail de certains salariés, chose d'autant plus difficile à mettre en œuvre dans des structures qui sont déjà fortement sous contraintes et sous tension et dont les salariés peuvent être plus ou moins isolés et rarement sur des lieux collectifs.

De nombreuses structures hésitent donc à y avoir recours, pourtant le tutorat est également un levier très efficace pour répondre à certains enjeux et besoins des salariés et de la structure.

+ Intérêt pour la structure

Le tutorat est une démarche particulièrement adaptée à l'enjeu de transmission et de partage des connaissances et des savoir-faire. Il permet de lutter efficacement contre la perte de compétences associée aux départs des salariés les plus âgés. Il permet de bénéficier de toute l'expérience du tuteur : inscrire l'apprentissage dans le travail réel, dans la compréhension fine du contexte d'intervention, mais aussi transmettre des points de repère efficaces pour se prémunir des risques professionnels. Les salariés qui sont amenés à bénéficier du tutorat seront donc des éléments particulièrement bien formés aux besoins de la structure et sauront intervenir avec les meilleures pratiques.

Par ailleurs, cette démarche occupe une place spécifique. En effet, elle s'inscrit dans le temps, valorise de façon claire l'expérience acquise, et permet de faire évoluer des personnes occupant depuis longtemps les mêmes fonctions. C'est un levier de management et de lutte contre l'usure professionnelle.

+ Intérêt pour le salarié tuteur

Pour le salarié tuteur, le tutorat – même s'il reste une activité pour lui marginale – représente un moyen de renouveler et de renforcer son engagement et sa motivation car la démarche lui ouvre de nouvelles perspectives, une réelle reconnaissance de son expérience, et offre l'occasion de donner un nouveau sens à son engagement et donc de sortir le cas échéant d'un processus d'usure et de lassitude professionnelle.

Par ailleurs, le tutorat peut être envisagé comme un tremplin vers des fonctions de management. En effet, le salarié peut s'essayer à des missions de management sans avoir à subir les contraintes et la pression.

METTRE EN PLACE LE TUTORAT DANS SA STRUCTURE

Identification et mobilisation des acteurs concernés

Afin de favoriser la démarche de transmission, il est primordial de désigner un ou plusieurs tuteurs sur la base du volontariat. La direction, le service RH, ainsi que le personnel doivent être impliqués, d'où la nécessité de communiquer en interne sur la démarche, et d'intégrer le tutorat au projet de service.

Le tuteur, quant à lui, doit avoir une connaissance fine de l'entreprise et de ses procédures, son expérience impliquant une reconnaissance auprès de ses pairs.

Après avoir repéré les salariés volontaires souhaitant participer à la démarche de transmission des savoir-faire, l'entreprise doit préparer le tuteur à sa mission.

Afin que le processus de transmission se déroule dans les meilleures conditions, l'entreprise peut s'appuyer sur différents moyens :

- ▶ en interne, en aidant le tuteur à organiser et à planifier la manière dont il va procéder pour permettre au salarié formé d'acquérir les compétences visées. Cette aide se traduit par l'identification et la formalisation de situations complexes, qui feront l'objet de supports de transmission ;
- ▶ la formation pédagogique : en faisant appel à un organisme de formation externe.

La formation de l'encadrement à la mise en place de démarches de tutorat est également un point d'appui important, voire nécessaire.

Définition de la mission de tutorat

Cette phase nécessite de clarifier ce qui est attendu du tuteur, pour ce faire il est utile de :

- ▶ définir la durée du tutorat ;
- ▶ définir les moyens mis à la disposition du tuteur (matériels, techniques, organisationnels) ;
- ▶ identifier les savoir-faire clés à transmettre.

Exemple : modification des horaires pour privilégier une transmission des savoirs en douceur.

Par ailleurs, il est nécessaire de « communiquer » sur le dispositif en interne, mais également tout au long de la démarche avec les acteurs mobilisés afin de contribuer à la réussite de la transmission.

Mise en place d'un dispositif d'évaluation du processus de tutorat

Afin de s'assurer de l'efficacité de la démarche de transmission, la structure peut se doter d'un outil d'évaluation (exemple : tableau de suivi de l'exercice) dans lequel on peut retrouver les éléments suivants :

- ▶ l'ensemble des savoirs à transmettre ;
- ▶ le délai : nombre de jours nécessaires et nombre de jours consacrés ;
- ▶ les moyens mis en œuvre : nombre de réunions de travail, etc. ;
- ▶ les acteurs impliqués (seniors-juniors) ;
- ▶ les objectifs de départ et les objectifs atteints ;
- ▶ les difficultés rencontrées.

Définition de la mission de tutorat

Etant donné que la démarche de tutorat répond à de forts enjeux économiques pour l'entreprise, cette dernière peut s'appuyer sur plusieurs dimensions pour valoriser la contribution des tuteurs volontaires :

- ▶ **symbolique** : reconnaissance par la hiérarchie ainsi que par les pairs ;
- ▶ **institutionnelle** (promotion vers des postes à responsabilités, etc.) ;
- ▶ **pécuniaire** : rémunération ;
- ▶ **matérielle** : notamment à travers la certification des compétences tutorales.

Pour inscrire le tutorat dans la durée, et pour favoriser une implication forte des salariés occupant la fonction de tuteur, il est nécessaire de pouvoir jouer sur plusieurs de ces dimensions.

