

Organiser le tutorat dans l'entreprise

La fonction du tuteur

L'Accord National Interprofessionnel de décembre 2003 précise l'objet de la fonction du tuteur :

- accompagner un salarié dans l'élaboration et la mise en oeuvre de son projet professionnel ;
- aider, informer et guider les salariés de l'entreprise qui participent à des actions de formation dans le cadre de contrats ou de périodes de professionnalisation ;
- contribuer à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes professionnelles par le salarié concerné, au travers d'actions de formation en situation professionnelle ;
- participer à l'évaluation des qualifications acquises dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation.

Les missions principales du tuteur

(d'après le *Référentiel des activités, compétences et ressources du tuteur en entreprise*, AGEFOS PME, 2005)

- participer à la conception du parcours de professionnalisation et l'adaptation à la situation de la personne ;
- intégrer « le tuteur » à l'environnement professionnel ;
- transmettre des compétences professionnelles en situation de travail ;
- coordonner les acteurs du parcours de professionnalisation ;
- participer à l'évaluation des acquis du parcours de professionnalisation.

La sélection des tuteurs

La désignation des tuteurs se fait sur la base du volontariat. Choisi par la hiérarchie et la direction ou les services RH, le futur tuteur doit posséder une bonne connaissance de l'entreprise, de ses produits et procédures. C'est un professionnel reconnu par ses pairs pour son expérience dans le domaine qui n'a pas forcément de fonction de management.

Il a des qualités de formateur : un sens pédagogique et le goût de transmettre son savoir.

Il adhère aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Il fait preuve d'une réelle capacité d'écoute et de dialogue.

Cinq critères peuvent aider à la sélection :

1. la capacité du futur tuteur à faire face aux différentes situations rencontrées dans l'exercice de la fonction ;
2. son réseau professionnel qui lui permet de répondre de manière adaptée aux situations ;
3. sa capacité d'initiative dans le choix des actions et des moyens à mettre en oeuvre ;
4. son éthique et sa rigueur professionnelles ;
5. son sens de l'écoute et de l'analyse des situations.

Les conditions de réussite de la mission de tutorat

- donner du temps aux tuteurs : consacrer du temps aux autres exige une certaine disponibilité mentale et physique qui trop souvent fait défaut ;
- former les tuteurs ;
- fournir aux tuteurs les référentiels de compétences de leur métier ;
- créer un réseau pour favoriser le partage des expériences et homogénéiser les pratiques et la capitalisation des savoirs.

La reconnaissance de la mission de tuteur

Rémunérer les tuteurs

Deux situations sont à prendre en compte :

- le tuteur occupe cette mission à plein temps pour quelques années (de 1 à 3 ans en général) : il est rétribué comme tel ;
- le tuteur exerce cette mission en plus de son travail habituel : il est très rarement rétribué pour cela. En revanche, cette fonction peut-être valorisée au travers de prime sur objectifs.

Certifier les compétences tutorales

A ce jour, il n'existe pas de certification juridique (titre ou diplôme reconnu par l'État ou CQP reconnu par les branches professionnelles) de la fonction de tuteur. Une réflexion est en cours. En l'absence actuelle de titre habilité, une certification technique des compétences tutorales est cependant possible et peut préparer la voie à une forme de reconnaissance plus aboutie de la fonction tutorale.

Envisager le tutorat comme un tremplin vers des fonctions de management

La mission de tuteur est aussi une fabuleuse occasion de « s'essayer » aux missions clés du management sans en supporter les contraintes et la pression.

Durant sa mission, le tuteur est amené à développer les aptitudes suivantes :

❖ **Diriger**

- savoir estimer ses forces et ses faiblesses (est-il coléreux, stressé... ?), s'accepter soi-même pour pouvoir accepter les autres ;
- faire confiance au salarié suivi pour maintenir un climat de confiance dans les situations difficiles ;
- donner des directives claires et argumentées ;
- passer du temps avec la personne ;
- assurer le suivi du travail et son appréciation ;
- faire des mises au point et résoudre les situations de tension.

❖ **Motiver**

- avoir une vision du futur et transmettre des objectifs, un plan, un calendrier,
- s'impliquer fortement dans sa fonction, entraîner, montrer l'exemple,
- bien connaître son équipe et personnaliser son style de management,
- faire circuler l'information, créer et entretenir un bon climat de travail,
- accueillir et intégrer les nouveaux venus dans l'entreprise.

❖ **Communiquer**

- transmettre ses messages dans un langage clair, persuasif et adapté à chacun ;
- être à l'écoute des besoins de chacun ;
- établir une relation satisfaisante pendant les entretiens et mener les échanges de manière constructive.

En d'autres termes, le tuteur :

- développe l'estime de lui-même et de son travail ;
- consolide sa capacité à transmettre ;
- prend du recul par rapport à son travail et formalise ses pratiques.