

## Fiche 7.1.1. Le Tutorat

### Qu'est-ce que le tutorat en milieu professionnel ?

Le tutorat est une relation formative entre un tuteur et un tutoré. Il s'agit d'une modalité de formation qui implique que la situation de travail soit organisée de manière à faciliter l'apprentissage d'un métier (rendre le travail formateur) dans le cadre d'une relation d'appui personnalisée et formalisée (accompagnement tutoral).

Le tutorat s'inscrit dans une organisation et implique toute l'équipe de travail ; il s'agit d'un projet institutionnel.

Le tutorat, basé sur une relation de confiance entre un tuteur et un tutoré, soutient le développement des compétences et de l'identité professionnelle du tutoré, en tenant compte de la culture de l'organisation avec ses manières spécifiques « de faire et d'interagir ».

À la fois modèle professionnel et agent d'intégration, le tuteur est un professionnel expérimenté qui, à côté de son activité principale (son métier), est chargé d'accompagner et de guider, sur leur lieu de travail, des personnes en situation d'apprentissage. Il les soutient et sécurise leur parcours de formation et d'évolution professionnelle.

### Quels sont les bénéfices du tutorat dans le secteur non-marchand ?

En premier lieu, le tutorat représente un appui décisif au parcours de formation des futurs professionnels. La plupart des métiers spécifiques au secteur non-marchand s'apprennent dans des formations incluant des stages : la qualité de l'accompagnement lors de ceux-ci contribue à une meilleure qualité des apprentissages.

Ensuite, le tutorat facilite l'entrée des nouveaux professionnels en milieu de travail. Il contribue à la transmission des valeurs et des normes durant la phase d'intégration. Il permet d'atténuer les obstacles rencontrés et de lutter contre les sentiments d'isolement ou d'échec dans la gestion des nouvelles relations de travail.

En outre, le tutorat est utile aux organisations. Il permet de répondre à l'enjeu de transmission et de partage des savoirs, et de bénéficier de l'expérience des tuteurs : l'apprentissage est inscrit dans le travail réel, dans une compréhension fine du contexte institutionnel, en donnant des points de repère pour se prémunir des risques professionnels. Le tutorat aide aussi à lutter contre la perte de compétences associée au départ des travailleurs plus âgés. Il valorise l'expérience acquise, donnant l'opportunité de faire évoluer des personnes occupant depuis longtemps les mêmes fonctions, et luttant ainsi contre l'usure professionnelle. Il favorise la prise en compte de remises en question ou de propositions émises par le tutoré (avec son regard neuf). Le tutorat a donc sa place dans une politique de gestion des compétences, des âges et de la prévention des risques.

Par ailleurs, les travailleurs plus âgés peuvent s'investir avec enthousiasme dans une fonction de transmission de savoirs et de soutien au développement professionnel, qui valorise leur expérience de vie. Exercer une fonction de tuteur peut être pour eux une source d'enrichissement, une occasion de donner un autre sens et une nouvelle motivation à leur engagement professionnel, et de sortir d'un processus de fatigue professionnelle; elle peut contribuer à leur évolution professionnelle et être un tremplin vers de nouvelles fonctions (pédagogiques, d'encadrement...).

Enfin, le secteur non-marchand peut être un lieu d'insertion socioprofessionnelle en faveur de jeunes en décrochage et d'autres publics représentant la diversité de la société, en cohérence avec les missions d'accueil, d'accompagnement et d'éducation des associations.

### Objectifs et enjeux du tutorat

Les actions de tutorat contribuent à faciliter chez le tutoré :

- la prise de fonction et la construction de l'identité professionnelle;
- l'intégration au sein de l'équipe de travail;
- l'apprentissage des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une fonction;
- la transmission de la culture de l'organisation (avec ses valeurs, ses normes);
- la prise de recul (réflexivité, questionnement) sur les situations professionnelles;
- la consolidation du projet professionnel.

Les enjeux liés au tutorat sont multiples et varient en fonction du contexte dans lequel il s'exerce :

- contribuer au parcours de formation des stagiaires;
- intégrer les nouveaux arrivants;
- accompagner les situations de changement professionnel : évolution (ex. : changement de fonction) ou transition (ex. : réintégration après absence);
- contribuer à la formalisation des « savoir-faire » d'un métier et les transférer;
- organiser des dispositifs de transferts pour éviter les pertes de compétences « sensibles »;
- capitaliser les bonnes pratiques d'un travailleur détenant une expertise, changeant d'affectation ou quittant l'institution.

Le tutorat permet de valoriser les compétences acquises et de formaliser des méthodes de travail, de diffuser les pratiques pertinentes et porteuses de sens. Il prédispose à une culture de coopération entre nouveaux et anciens, et favorise la réflexivité et le travail en équipe.

## Le choix du tuteur

### A. Un acteur reconnu

Le tuteur est un acteur reconnu par sa hiérarchie et ses pairs pour ses compétences :

- savoirs théoriques et techniques (dans le domaine d'apprentissage visé par le tuteuré) ;
- capacités de formalisation (décomposer en phases cohérentes l'activité) ;
- capacités de réflexivité (prendre du recul et questionner les situations professionnelles) ;
- capacités pédagogiques et d'accompagnement ;
- capacités d'animation (mobiliser l'équipe en faveur du tuteuré) ;
- attitudes (écoute, communication, implication, engagement, autonomie, maturité).

Au-delà de cela, le tuteur est avant tout un médiateur ; il doit savoir prendre du recul pour favoriser l'autonomie et la responsabilisation du tuteuré.

### B. Un acteur volontaire

### C. Un profil recommandé

- Justifier d'une expérience professionnelle consistante et d'une ancienneté au sein de l'institution ;
- exercer une fonction similaire à celle qui est apprise par le tuteuré ;
- posséder un diplôme au moins équivalent au diplôme visé par le tuteuré ;
- ne pas être le supérieur hiérarchique du tuteuré.

## L'organisation de la mission du tutorat

Le tutorat est un projet institutionnel : il s'inscrit dans une organisation et implique toute une équipe. Il ne concerne pas seulement la relation entre deux personnes (tuteur et tuteuré).

### Quelques conditions de réussite

- Définir les objectifs du tutorat avec une description du métier visé ;
- désigner un tuteur volontaire et ayant les compétences requises ;
- mettre en place une organisation du travail qui permette au tuteur et au tuteuré de travailler ensemble, et d'avoir des moments réguliers d'entretien en dehors de la présence des bénéficiaires ;
- intégrer le tuteur dès le premier contact entre le tuteuré et l'institution ;
- sensibiliser le tuteur au profil spécifique du tuteuré (exemple : situation de handicap) ;
- associer le tuteur aux contacts avec les organismes extérieurs liés au tuteuré (ex. : centre de formation) ;
- prévoir un avenant au contrat de travail concernant la mission de tutorat, à signer avant la mise en œuvre du tutorat, et précisant les conditions de mise en œuvre de la mission (durée, horaire, activités...) ;
- impliquer l'ensemble de l'équipe de travail où va évoluer le tuteuré et organiser une continuité du tutorat (avec suppléance), même en cas d'absence du tuteur désigné.

### Grandes étapes d'un projet tutorat

1. Préparation (mise en place les conditions de réussite).
2. Accueil et intégration.
3. Accompagnement et formation.
4. Évaluation et conclusion (évaluation des moyens et des résultats).

## Rôles des différents acteurs

Pour que le tutorat apporte les résultats escomptés, il est important que chaque acteur prenne sa place.

## 1. Rôle de la direction (et de l'encadrement)

L'engagement de la direction (et de l'encadrement) constitue une garantie essentielle du bon fonctionnement du dispositif tutoral; il en facilite l'organisation interne et le bon déroulement. Leurs rôles sont de :

- choisir le tuteur parmi les salariés volontaires et compétents ;
- permettre au tuteur d'être en situation d'apprentissage ;
- donner au tuteur les moyens d'accompagner le tuteuré (du temps, un accès aux formations, l'équipement pédagogique, une légitimité, de la reconnaissance...);
- formaliser la mission du tuteur (objectifs, évaluation, aménagement du temps de travail pour le tuteur) ;
- mobiliser l'ensemble de l'équipe en vue du tutorat mis en place ;
- accompagner le tuteur dans sa mission ;
- organiser des points d'étape réguliers avec le tuteur concernant sa mission et sa progression ;
- évaluer, en associant les tuteurs, l'ensemble du processus tutoral ;
- valoriser et reconnaître la mission tutorale dans les activités et compétences du tuteur, en l'intégrant lors des entretiens de fonctionnement et d'évolution.

## 2. Rôle du tuteur

Au-delà de son professionnalisme et de son expertise dans le métier, le tuteur doit disposer (via une formation spécifique) des compétences pédagogiques et d'accompagnement nécessaires à l'exercice de la fonction de tuteur.

Dans l'accompagnement formatif du tuteuré, à côté des aspects techniques du travail, il veille à prendre en compte les dimensions éthiques (respect des personnes, de la réglementation et de l'environnement), les aspects de santé et de sécurité, ainsi que la réflexivité et l'identité professionnelle.

Schématiquement, on peut distinguer comme suit les principales missions structurantes du tuteur.

<b>Accueillir et intégrer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer au recrutement (le cas échéant).</li> <li>- Préparer l'intégration (information de l'équipe, préparation des documents de base concernant la fonction et l'institution).</li> <li>- Accueillir et faciliter l'intégration du tuteuré.</li> <li>- S'intéresser au parcours et au projet professionnel du tuteuré.</li> <li>- Le guider au sein de l'institution.</li> <li>- L'informer des modalités de formation et d'accompagnement.</li> </ul>
<b>Organiser et planifier le parcours de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer (ou s'appuyer sur) un référentiel des compétences à acquérir.</li> <li>- Préparer le contenu des séquences de formation.</li> <li>- Établir un parcours de formation progressif.</li> <li>- Déterminer les critères d'évaluation.</li> </ul>
<b>Former</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmettre les connaissances, les savoir-faire et la culture de l'organisation.</li> <li>- Participer à l'élaboration des supports d'apprentissage.</li> <li>- Utiliser diverses méthodes pédagogiques (explication, démonstration, expérimentation...).</li> <li>- Rendre les situations de travail formatrices.</li> </ul>
<b>Accompagner le tuteuré</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire et entretenir une relation positive.</li> <li>- Soutenir l'élaboration du projet professionnel et la réalisation des activités.</li> <li>- Rappeler le cadre et les limites.</li> <li>- Encourager et soutenir la motivation.</li> <li>- Faire réfléchir et stimuler l'auto-évaluation.</li> <li>- Écouter les questions, les difficultés et les propositions/suggestions.</li> </ul>
<b>Évaluer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer au quotidien de la compréhension et de la bonne mise en œuvre des missions confiées.</li> <li>- Formaliser régulièrement la progression professionnelle, « en situation », du tuteuré.</li> <li>- Faire le point régulièrement avec le supérieur hiérarchique sur l'évolution des acquis professionnels (savoirs, savoir-faire et attitudes) et les besoins du tuteuré.</li> </ul>
<b>Établir et entretenir un partenariat avec l'organisme de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre contact (et entretenir des contacts réguliers) avec l'organisme de formation ou d'accompagnement.</li> <li>- Définir les modalités pratiques d'organisation (ex. : celles du stage au sein de l'institution) et de collaboration entre professionnels concernés (sur la base d'une répartition des rôles).</li> <li>- Participer à l'évaluation des compétences acquises.</li> </ul>

## 3. Rôle du tuteuré

Son investissement est une condition sine qua non de la réussite du tutorat. La personne tuteuré veille à :

- s'impliquer dans son parcours d'apprentissage ;
- réaliser les activités qui lui sont confiées en tenant compte des recommandations du tuteur ;
- solliciter son tuteur en cas de besoin et l'alerter en cas de difficulté ;
- rendre compte de sa progression au tuteur et à son supérieur hiérarchique.