

DU TUTEUR À LA FONCTION TUTORALE CONTRADICTIONS ET DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

JEAN-JACQUES BORU*

Résumé

Si le thème du tutorat est omniprésent dans la France des années 1990, sa mise en œuvre et son organisation dans les entreprises ne vont pas de soi.

Le point de vue de CITADEL, organisme de conseil et de formation qui conçoit et mène des opérations visant à développer le tutorat dans des branches professionnelles et des entreprises, fait apparaître des difficultés à trois niveaux : au niveau de la promotion, de la conception et de la réalisation des opérations de tutorat.

Ces difficultés tiennent en partie au fait que les représentations dominantes des acteurs concernés par le tutorat sont en décalage avec les pratiques réelles et les conditions contextualisées de leur développement.

D'où l'importance d'une part, de distinguer par des termes définis précisément des notions comme « tuteur », « fonction tutorale » et d'autre part, de définir des modalités d'action non pas seulement en matière de formation au tutorat mais plus largement en terme d'ingénierie de l'entreprise tutrice.

99

Abstract

Even if the notion of mentoring is everpresent in France in the 1990's, its implementation and organization in companies do raise some problems.

CITADEL is a consulting and training organism which devises and leads actions aimed at developing mentoring in professional sectors and companies; this organism points out the existence of difficulties at three levels, during the promotion, the conception and the realization of the mentoring process.

These difficulties partly lie in the fact that the prevailing representations of the actors concerned by mentoring are not consistent with the actual practices and the local conditions of their development.

* - Jean-Jacques Boru, CITADEL (cité, action, développement local).

Hence the importance of defining notions like "mentor", "mentoring", "supervising function", through precise terms, as well as defining modes of action as regards not only the training of mentors but also more generally, in terms of engineering of the mentoring company at large.

En ce milieu des années 90, le thème du tutorat semble omniprésent, sinon sur les lieux attendus de sa mise en œuvre, du moins dans les colloques et autres instances de réflexion fréquentées par les professionnels de la formation. À en croire les spécialistes, il pénétrerait les milieux les plus variés à tel point qu'une même personne pourrait aujourd'hui être « tutorée » par de multiples tuteurs. Prenons le cas fictif d'un jeune sorti du système scolaire – dans lequel il a déjà pu bénéficier de tutorat – et qui se trouve sans emploi. Il est généralement « suivi » par une structure d'accueil, d'information et d'orientation qui peut lui désigner un tuteur chargé de l'accompagner et le conseiller dans ses démarches. S'il participe – comme c'est le cas le plus fréquent pour les jeunes en situation de transition professionnelle – à un stage de formation, il n'est pas exclu que l'organisme de formation lui affecte un tuteur qui l'accompagne dans l'élaboration de son projet professionnel ; ce tuteur remplissant « un rôle de régulation de la vie en collectivité éducative » (1) pour reprendre la formule de Michèle Colin et Françoise Cros. Si cette formation se déroule en alternance – comme c'est le plus probable – elle donnera lieu à des périodes de formation en entreprise. Là des tuteurs seront chargés de l'accueillir et de l'initier aux techniques et au contexte professionnels. Cette situation est théoriquement possible et pourtant rarement rencontrée. Quant aux pratiques effectives de tutorat, elles relèvent toujours de l'expérimentation dans les différents milieux évoqués – établissement scolaire ou de formation, structure d'accueil d'information et d'orientation, entreprises.

En effet, un fois énoncée l'évidence de l'intention pédagogique du tutorat, subsistent toujours de nombreux problèmes de mise en œuvre, en particulier dans les entreprises, milieu d'application du tutorat que nous connaissons le mieux, et auquel nous nous intéresserons plus particulièrement dans cet article.

On assiste donc actuellement à la coexistence de deux phénomènes : d'un côté, profusion d'intentions et de discours prescriptifs – de plus en plus souvent consolidés par la réglementation – et de l'autre, modestie des expériences constatées, doublées de

1 - Colin Michèle, Cros Françoise, *Le tutorat : une relation d'aide pédagogique et éducative*, INRP, 1984 (Coll. collègues... collègues...).

difficultés non résolues et auxquelles les spécialistes se consacrent peu. Force est de constater – comme souvent pour le domaine de la formation – qu'il existe un décalage important entre ce qui se dit ou s'écrit sur un sujet et ce qui se pratique réellement en la matière. C'est précisément l'existence de ce décalage qui nous anime dans la rédaction de cet article. En effet, s'il peut être souhaitable que différents lieux de débat s'approprient le thème du tutorat, ils ne doivent pas selon nous occulter les difficultés de sa mise en pratique. Nous pensons même que le maintien d'un trop grand décalage, entre prescription et action présente le risque d'une invalidation à terme du projet de développement du tutorat en France.

L'enjeu actuel se présente sous la forme d'une alternative :

- soit l'on assiste à une banalisation du tutorat, largement préconisé mais faiblement instrumenté et laissé à l'initiative de ceux qu'on a rapidement nommé tuteurs (« à eux de se débrouiller ! ») ;
- soit l'on ambitionne un développement qualitatif autant que quantitatif des pratiques en donnant les moyens aux tuteurs et autres acteurs de la formation en situation de travail – qui font souvent figure de pionnier dans leur propre entreprise – pour rendre leur organisation plus ouverte et plus apprenante.

Autant dire que nous nous situerions plus volontiers dans la seconde perspective.

Notre « observatoire » est un peu particulier dans la mesure où nous travaillons sur le tutorat depuis une dizaine d'années, c'est-à-dire avant qu'il ne devienne sujet d'intérêt et surtout objet d'un marché. Le point de vue adopté pour cet article est celui d'un praticien de dispositifs de développement du tutorat, menés tant au niveau de branches professionnelles (plasturgie, réparation automobile, sanitaire et social, spectacle, loisirs, cinéma, audiovisuel) que d'entreprises de différents secteurs et tailles. Notre pratique s'est par ailleurs accompagnée d'une formalisation progressive, à la fois de notions caractérisant le domaine du tutorat (« fonction tutorale », « tuteur opérationnel », « tuteur relais », « tuteur hiérarchique ou fonctionnel », « rendre le travail formateur »...) et d'éléments constitutifs d'une ingénierie du tutorat (analyse du contexte initial, formation au tutorat, conseil pour l'organisation du tutorat, réalisation d'outils, actions de communication, sensibilisation...). Nous pensons que cette expérience accumulée nous permet de mettre en évidence le type de difficultés à surmonter pour un développement qualitatif du tutorat dans les entreprises. En présentant cette analyse, notre intention n'est pas d'alourdir le thème du tutorat de fardeaux supplémentaires. Il s'agit d'abord de témoigner du travail réalisé pour rendre effectives les compétences tutorales et implanter une véritable fonction tutorale dans les entreprises. Ensuite d'inciter à la réflexion collective sur les difficultés rencontrées, étape nécessaire avant la mise en œuvre de nouvelles actions et recherches.

Nous présenterons d'abord de façon synthétique ce qui fonde notre approche de l'entreprise tutrice en renvoyant pour plus de détails, d'une part à nos propres tra-

vaux menés dans le cadre de CITADEL ou du CNAM (2), d'autre part aux différents ouvrages ou articles existant sur le sujet et tout particulièrement à celui de Gérard Vanderpotte (3).

Après quoi, nous mettrons l'accent sur une analyse problématique – au sens d'un ensemble de problèmes à résoudre – du développement du tutorat. Enfin nous concluons en rappelant nos propres pistes de solutions.

LES FONDEMENTS DE L'APPROCHE DE L'ENTREPRISE TUTRICE

Que mettons-nous derrière la notion de développement qualitatif du tutorat? C'est ce que nous allons mettre en lumière dans cette première partie qui nous permettra d'une part, de définir les principales notions utilisées dans le domaine du tutorat en entreprise et d'autre part, de préciser les références qui fondent notre action de consultant et donc les analyses proposées dans cet article.

Tout d'abord, et pour revenir sur les acquis de notre étude de 1988 (4) rappelons l'importance de l'évolution d'objet qu'elle nous a permis. L'accent était mis jusque là sur la notion de tuteur. Cette personnalisation du tutorat était fondée sur des représentations qui demeurent encore aujourd'hui tenaces et qui tendent à réduire le tutorat à une relation duelle entre un jeune inexpérimenté et un aîné en maîtrise de son domaine professionnel. Faisant davantage apparaître des pratiques collectives à des niveaux différents dans l'entreprise (5), l'étude nous a conduit à parler de tutorat plutôt que de tuteurs et plus tard, à distinguer nettement tutorat institué – en référence aux textes législatifs et réglementaires qui sont censés donner au tutorat des orientations spécifiques selon les dispositifs de formation qui y font appel (contrats de formation en alternance, apprentissage...) – et tutorat effectivement exercé. En effet, l'analyse des pratiques réelles montre un relatif éloignement d'avec les recommandations officielles. Patrick Lechaux (6) a confirmé récemment cette situation en montrant que le déterminant des pratiques n'était en aucun cas la référence à la

2 - Boru J.J., Leborgne C., *Vers l'entreprise tutrice*, Éditions Entente, 1992.

Boru J.J., *Les tuteurs et le développement de la fonction tutorale dans la formation en alternance des jeunes* (sous la direction de J.M. Barbier, CNAM), La Documentation française, 1988.

Barbier J.M., Berton F., Boru J.J., *Situations de travail et formation*, l'Harmattan, 1996.

3 - Vanderpotte G., *Les fonctions tutorales dans les formations alternées, situations et enjeux*, Rapport au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

4 - Déjà citée.

5 - À la seule exception des petites entreprises notamment artisanales où une même personne exerce souvent l'ensemble des activités.

6 - Dans une communication au CNAM : séminaire du réseau Mutations-Formation, 17 novembre 1995.

réglementation mais bien des éléments personnels ou organisationnels spécifiques qui fondent l'action d'un tuteur, que celui-ci ait à faire à un jeune apprenti, un stagiaire ou un scolaire.

Ainsi c'est donc une alternance de travaux d'étude et d'interventions en entreprise qui nous ont permis de concevoir puis de tester et consolider le modèle de fonction tutorale d'entreprise et l'ingénierie correspondante. Ce modèle fait aujourd'hui l'objet d'un lexique (7) à l'usage des acteurs du tutorat auquel nous empruntons des éléments de définition permettant de situer entre elles les principales notions comme tutorat, tuteur, fonction tutorale.

Tutorat

Le tutorat peut être défini comme un ensemble de moyens humains et organisationnels qu'une entreprise (et particulièrement certains de ses salariés (8) appelés tuteurs) met en œuvre pour intégrer et former en situation de travail un ou plusieurs apprenants.

Le tutorat est un mode de formation en situation professionnelle. Il consiste en un accompagnement par des professionnels expérimentés d'apprenants en situation de travail. Comme mode de formation, il répond aux caractéristiques suivantes (9) :

- Il suppose l'engagement effectif de l'apprenant dans des situations de travail. Le tutorat n'est jamais qu'un accompagnement de la formation par le travail, jusqu'à l'atteinte du degré d'autonomie visé, dans une durée plus ou moins limitée.
- Il produit des relations impliquantes entre tuteur et apprenant, notamment en terme d'identification. C'est pourquoi des tuteurs intégrés dans leur milieu professionnel peuvent contribuer efficacement à la socialisation professionnelle des apprenants qui leur sont confiés.
- Il ne consiste pas seulement en une mise en application de savoirs acquis antérieurement (durant la scolarité ou dans un organisme de formation). En rendant le travail formateur, le tutorat accompagne un processus de construction de compétences spécifiques que seules les situations de travail peuvent produire.
- Il fonctionne comme une prise de recul par rapport au travail. Tuteurs et apprenants échangent à propos du travail. Ils disent ce qui est fait, comment, pourquoi... C'est cette verbalisation qui facilite la transformation de l'expérience en savoir.

7 - Boru J.J., Danel L., Fortanier R., Madoré N. - *Trente mots clés pour comprendre le tutorat*, CITADEL, 1996.

8 - Parfois l'employeur (particulièrement dans les petites entreprises).

9 - D'après Barbier J.M.

On peut distinguer trois formes de tutorat.

• **Un tutorat « spontané »**

Il se pratique dans tous les milieux professionnels selon les initiatives et interactions qui s'opèrent entre salariés, apprenants et employeurs.

Ces activités tutorales sont généralement peu formalisées, ce qui ne signifie pas forcément qu'elles ne sont pas efficaces.

Les salariés qui les exercent ne sont pas toujours identifiés ou désignés tuteurs, et aucune réglementation ne s'applique à cette forme de tutorat.

• **Un tutorat « institué »**

Il se pratique dans des situations professionnelles régies par un cadre législatif ou réglementaire, et principalement dans le cas de dispositifs de formation en alternance : les employeurs sont alors soumis à la réglementation en vigueur qui se traduit notamment par la désignation officielle de salariés tuteurs.

Le tutorat institué peut néanmoins parfois prendre la forme d'un « tutorat de papier », dont la pratique ne dépasse pas les engagements écrits.

• **Un tutorat organisé**

Il vient enrichir la structure formation existante, pour les grandes entreprises, ou peut constituer la base de la fonction formation, pour les PME.

Le tutorat organisé se traduit par exemple par :

- des compétences tutorales développées par des formations au tutorat,
- des moyens supplémentaires, accordés aux tuteurs distincts de ceux de leur cadre de travail habituel,
- une articulation entre les niveaux hiérarchiques concernés,
- une instrumentation spécifique (outils, auxiliaires pédagogiques),
- un système de valeurs favorisant le transfert de compétences,
- une mise en cohérence du tutorat avec les autres fonctions de l'entreprise.

Un modèle permet de rendre compte de cette forme organisée de tutorat : la fonction tutorale de l'entreprise.

Entre travail et formation, les tuteurs sont souvent « happés » par la logique de production. On attend généralement d'eux qu'ils rendent l'apprenant opérationnel au plus vite. Le travail s'imposant à chacun, peu de temps peut être consacré aux activités de réflexion sur le travail, et les interactions avec d'autres salariés sont rares. Ces caractéristiques sont souvent le lot des situations de tutorat spontané.

Le tutorat organisé permet de passer d'une logique de simple reproduction du travail avec faible dimension formative à une logique de construction de compétences conjointement à la production de travail.

Tuteur

Salarié (10) exerçant occasionnellement une ou plusieurs activités de tutorat.

Son rôle est essentiellement celui d'un guide qui :

- crée des conditions favorables à l'intégration et aux apprentissages en situation de travail ;
- accompagne un (11) apprenant durant son parcours de formation dans l'entreprise ;
- exerce une médiation entre l'apprenant et l'entreprise (et les autres acteurs du tutorat éventuellement).

À la différence des formateurs (qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise) qui forment généralement hors des situations de travail (salles de cours, ateliers de formation...), les tuteurs forment dans le temps et sur le lieu même du travail.

Les missions des tuteurs varient en fonction :

- des catégories d'apprenants concernés ;
- de l'organisation du tutorat dans l'entreprise (selon sa taille, son activité, sa culture, son système hiérarchique...).

Dans tous les cas, les tuteurs exercent une responsabilité, vis-à-vis de l'apprenant et de l'entreprise.

Dans les faits, il est rare (12) que l'ensemble des activités de tutorat d'une entreprise repassent sur une seule personne. Ces activités se répartissent généralement à trois niveaux :

- niveau de la situation de travail : tutorat opérationnel ;
- niveau de l'unité (service, bureau, atelier...) : tutorat relais ;
- niveau de l'entreprise : tutorat fonctionnel ou hiérarchique.

On parle communément de tuteurs aux niveaux opérationnel ou relais. Au niveau fonctionnel, on emploiera éventuellement le terme de responsable du tutorat.

Ces distinctions sont à manier avec précaution car une même personne peut se trouver selon les moments d'un parcours formateur à des niveaux de tutorat différents. Les distinctions les plus fréquemment constatées répondent aux caractéristiques suivantes indiquées dans le tableau ci-après.

10 - Parfois « employeur » (particulièrement dans les petites entreprises).

11 - Ou plusieurs.

12 - À l'exception des petites entreprises.

<i>Le tuteur agissant au niveau opérationnel</i>	<i>Le tuteur agissant au niveau relais</i>	<i>Le responsable du tutorat</i>
<ul style="list-style-type: none"> - demeure un professionnel de son métier (13), - exerce dans des situations de travail en rapport avec les compétences que l'apprenant doit acquérir, - est reconnu comme bon professionnel, - a des compétences de communication (écoute, expression, ouverture...), - est motivé pour contribuer au développement d'autrui, - est lui-même en évolution sur le plan personnel et professionnel, - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - est responsable d'une unité de l'entreprise où se déroulent une ou plusieurs situations de tutorat opérationnel, - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - représente l'entreprise et sa politique d'emploi et de formation, - ...
<p>Il organise les activités de tutorat au niveau des situations de travail qui le concernent. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - détermination des tâches à confier, - choix de séquences de travail formatives, - ... 	<p>Il organise les activités de tutorat au niveau de son unité. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - préciser avec la direction la mission tutorale de son unité, - désigner les tuteurs « opérationnels », - organiser le travail de l'unité de façon que le tutorat soit possible, - coordonner les tuteurs, - ... 	<p>Il organise les activités de tutorat dans l'entreprise. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - articuler le tutorat avec la politique de l'entreprise, - choisir les bénéficiaires du tutorat, - cadrer les missions des tuteurs « relais » et « opérationnels », - proposer des moyens pour le tutorat, - évaluer et perfectionner l'organisation du tutorat, - ...
<p>Il réalise certaines activités de tutorat. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - accueillir au poste de travail, - montrer le travail, - évaluer la progression des compétences dans les situations de travail, - ... 	<p>Il réalise certaines activités de tutorat. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - appliquer la procédure d'accueil dans son unité, - organiser le parcours dans son unité avec les tuteurs concernés, - participer à des moments de bilan, - ... 	<p>Il peut exercer certaines activités de tutorat : Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir la procédure d'accueil de l'entreprise, - définir des parcours types, - suivre les relations partenariales avec les acteurs externes à l'entreprise, - ...

13 - Il exerce le tutorat « en plus » de son travail habituel.

Fonction tutorale

Ensemble cohérent et organisé d'activités tutorales qu'une entreprise met en œuvre pour intégrer et former en situation de travail différentes catégories de personnes.

Cette fonction peut répondre à des besoins internes à l'entreprise : intégration des nouveaux arrivants et gestion de la mobilité interne, auxquels peuvent se rajouter des besoins « externes », c'est-à-dire provenant de la collectivité : insertion et formation professionnelle de jeunes et de demandeurs d'emploi inscrits dans différents dispositifs.

La fonction tutorale se décline en trois niveaux dans l'entreprise :

- celui de la direction (tutorat fonctionnel),
- celui d'une unité de l'entreprise (tutorat relais),
- celui des situations de travail (tutorat opérationnel).

Les activités tutorales se répartissent à ces trois niveaux selon :

- l'organisation de l'entreprise,
- l'apprenant concerné (son statut, l'objectif poursuivi).

La notion de fonction tutorale constitue un modèle théorique, sa mise en application est spécifique à chaque entreprise.

La fonction tutorale contribue à optimiser la formation en situation de travail en l'organisant. Elle enrichit les moyens de la fonction formation dans les entreprises où celle-ci est structurée, et peut constituer la base de la fonction formation dans les PME ne disposant pas de structure spécifique.

La finalité de la fonction tutorale est l'entreprise apprenante.

LES PROBLÈMES DE DÉVELOPPEMENT D'UN TUTORAT ORGANISÉ EN ENTREPRISE

La deuxième partie de cet article nous conduit à analyser les conditions d'implantation et de mise en œuvre de formes de tutorat organisé dans des entreprises et de dégager les principaux problèmes à résoudre. Nous nous référerons pour cela aux situations rencontrées par les consultants de CITADEL dans l'exercice des différentes actions relevant de l'ingénierie du tutorat (c'est-à-dire, principalement analyses de situation, actions de formation au tutorat destinées aux tuteurs opérationnels ou relais, actions de sensibilisation destinées à des responsables d'entreprises, groupe de travail ou de progrès...). Cette méthode présente des inconvénients mais aussi des avantages. Certes, il ne s'agit pas d'observation directe, et le point de vue est celui d'un acteur engagé dans le système qu'il observe. Mais les situations de référence ont l'avantage de fournir une parole relativement « libre » des tuteurs, des

occasions particulièrement favorables à l'évocation de problèmes à résoudre (entretiens individuels réalisés à l'occasion d'une analyse de situation, action de formation ou groupe de progrès) et un contextualisation riche d'enseignements lors d'opérations réalisées en *intra*.

Nous commencerons par relativiser une source de difficulté régulièrement avancée concernant la relation tuteur-apprenant, puis nous traiterons des problèmes à résoudre en adoptant l'approche utilisée pour rendre compte des processus de formation en situation de travail, et qui se révèle pertinente pour notre sujet : cette approche considère distinctement puis dans leurs inter-relations, les fonctions de promotion de ces dispositifs, de conception et de réalisation (14). Elle permet de rendre compte des logiques d'acteurs qui interviennent à différents niveaux dans l'ensemble du processus et de son déroulement.

■ Un type de difficulté à relativiser : celle de la relation tuteur-apprenant

Dans la grande majorité des situations de tutorat que nous avons rencontrées, la gestion relationnelle tuteur-apprenant ne semble pas constituer une source impartante de difficultés. Si, bien entendu différents cas de conflits pourront être opposés à cette thèse, ils ne caractérisent vraisemblablement pas la relation tutorale, et il serait difficile de démontrer qu'il existe plus de problèmes relationnels entre tuteurs et apprenants que dans n'importe quelle autre relation de travail. Deux hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette relative absence de problèmes relationnels : tout d'abord, les tuteurs sont généralement bien choisis. L'expérience de pratiques – ne seraient-ce qu'informelles – se développant, la médiatisation du tutorat aidant, il est probable que le choix et la désignation des tuteurs soient rendus plus pertinents dans les entreprises. Rappelons que dans ce domaine, le bon sens auquel on a recours est souvent suffisant. Rares sont les responsables qui désignent comme tuteur un salarié incompetent, introverti, communiquant mal et réticent à l'idée de transmettre son métier. Ensuite, les bénéficiaires du tutorat ne présentent généralement pas en tant que tels de troubles de comportements particuliers. Ceci peut aisément s'expliquer par l'état actuel du marché de l'emploi et des rapports sociaux dans l'entreprise. Dans ce contexte qui leur est favorable, les employeurs exercent massivement leur pouvoir de sélection de façon à rencontrer le moins souvent possible ce type de difficultés. S'il en était autrement la collectivité nationale n'aurait vraisemblablement pas à déplorer un tel niveau d'exclusion sociale.

En conséquence, la question des relations entre tuteurs et apprenants relèvent dans la majorité des cas d'un traitement rationnel des problèmes quotidiens, et fait appel aux capacités de distance et d'écoute des tuteurs, souvent pré-existantes, et qu'une formation au tutorat permet généralement de développer.

14 - Approche utilisée pour rendre compte des dispositifs de formation conçus à partir, par et dans les situations de travail dans *Situations de travail et formation*, *op. cit.*

Il peut en être autrement, sans pour autant invalider totalement cette thèse, dans le tutorat « d'insertion », notion utilisée parfois pour désigner les pratiques qui accompagnent l'immersion dans l'entreprise de publics réputés « en difficulté ». Mais ces formes de tutorat demeurent marginales dans les entreprises, à l'exception des entreprises publiques et organisations parapubliques. Nous verrons qu'il s'agit là précisément d'un des problèmes constatés dans la fonction de promotion des dispositifs de tutorat.

■ *Les difficultés relatives à la promotion de dispositifs de tutorat*

Il convient premièrement de rappeler que malgré une médiatisation importante du tutorat, peu d'employeurs conçoivent directement ou formulent des demandes relatives à l'organisation du tutorat dans l'entreprise. Sans une fonction de « promotion » émanant de l'extérieur de l'entreprise, peu de dispositifs significatifs de tutorat auraient vu le jour en France. L'existence même de cette fonction de promotion révèle, selon nous, à la fois un atout du système français riche en structures susceptibles de remplir cette fonction (OPCA, FAF, Chambres consulaires, Organisations publiques ou parapubliques...), mais dans le même temps, par sa nécessité même, une première source de difficulté fondamentale pour la problématique du tutorat dans l'entreprise, et qui se résume à ce constat : la majorité des employeurs perçoit encore difficilement l'intérêt d'un tutorat organisé pour l'entreprise et continue de le considérer essentiellement comme un attribut social représentant pour elle des coûts supplémentaires. L'investissement se faisant au seul avantage du bénéficiaire, le retour sur investissement pour l'entreprise étant rarement envisagé. D'autant plus que les politiques des promoteurs renforcent ces représentations et par là, les difficultés de développement de la fonction tutorale dans les entreprises.

109

En effet, un deuxième dysfonctionnement de taille dans la promotion du tutorat tient au fait que l'action des promoteurs est découpée selon une logique de dispositifs de formation en alternance ou d'insertion, eux-mêmes relatifs à des catégories de publics susceptibles d'en bénéficier et à des conditions spécifiques pour chaque catégorie. Cette logique poussée à son terme aboutirait à des formes de tutorat différentes pour un apprenti, un titulaire de contrat d'orientation, de qualification, d'apprentissage, etc., requérant donc pour l'entreprise des compétences, des outils, une organisation chaque fois spécifique. Sans nier ces spécificités, on ne peut que constater que cette logique de promotion du tutorat, considérée à partir de mesures ou dispositifs institués s'oppose aux pratiques dominantes constatées dans les entreprises et qui s'exercent, comme nous l'avons vu précédemment, de façon relativement indépendante du cadre réglementaire correspondant. Par ailleurs, elle ne rencontre pas la logique de l'entreprise, seule à notre connaissance susceptible de correspondre à ces systèmes d'intérêt et donc à un investissement en moyens réels : celle d'une fonction de l'entreprise se traduisant par des compétences, des démarches et des outils qui s'appliquent à toute situation d'intégration ou de mobilité dans l'entreprise.

La troisième difficulté que nous aimerions souligner à propos de la fonction promotion a trait à la dominante quantitative des politiques des promoteurs externes, liée au champ des mesures qu'ils gèrent et reposant sur des indicateurs nécessairement réducteurs comme par exemple la formation au tutorat des personnes désignées comme tuteur dans un contrat de formation en alternance. Ainsi, une entreprise trouvera relativement aisément un soutien de son OPCA pour former le tuteur signataire du contrat de qualification qu'il finance, mais pas pour la formation d'un groupe de tuteurs que l'entreprise aurait décidé de former pour l'occasion et encore moins pour élaborer les outils qui aideront à la pérennisation du système tutoral de l'entreprise.

Pour conclure sur les dysfonctionnements relatifs à la fonction de promotion des dispositifs de tutorat et mettre en relation ces éléments avec les difficultés liées à la fonction conception, on pourrait noter le décalage existant entre d'une part, l'intention de promouvoir une fonction tutorale – terme de plus en plus approprié par les promoteurs externes – et d'autre part, la segmentation du champ du tutorat institué, qui découle de l'organisation administrative et financière des mesures pour l'emploi et la formation en alternance auxquelles il reste irrémédiablement attaché.

■ *Les difficultés relatives à la fonction de conception de dispositifs de tutorat organisé*

Le tutorat n'étant promu que comme un accompagnement de mesures de formation en alternance ou d'insertion, et donc essentiellement sous l'angle du tuteur à qui l'on confie un jeune, les projets ayant pour ambition l'organisation du tutorat dans l'entreprise se trouvent d'emblée réduits à leur composante essentielle aux yeux des promoteurs : la formation de tuteurs. Dès lors la seule action « concevable » pour les employeurs sensibles aux arguments des promoteurs externes est celle d'une action de formation du tuteur concerné directement par le suivi d'un apprenant, et financée par ces promoteurs externes puisque cette action n'est considérée par l'employeur que sous l'angle du profit pour le bénéficiaire (l'apprenant) et du coût pour l'entreprise (temps passé par le tuteur essentiellement).

Seul, un travail mené avec les responsables d'entreprises, et visant à mettre en relation apports possibles du tutorat et problèmes à résoudre pour l'entreprise, est susceptible d'élargir cette représentation initiale du tutorat. Une fois supposée acquise la perception par l'employeur de l'intérêt de l'entreprise, se pose alors la question de l'investissement à moyen et long terme que peut consacrer cette entreprise à l'organisation du tutorat, dans un contexte économique déterminé par des exigences de productivité et de rentabilité à court terme.

Nos expériences nous conduisent par ailleurs à penser que l'implantation d'une véritable fonction tutorale dans une entreprise relève d'une culture organisationnelle elle-même dépendante de la valorisation attribuée aux pratiques tutorales par la hiérar-

chie mais aussi par la consolidation et l'extension dans la durée des pratiques de formation en situation de travail. Concernant ce dernier point, nous pouvons faire l'hypothèse que c'est avec le transfert opéré par des salariés ayant bénéficié de tutorat et le mettant en œuvre à leur tour pour de nouveaux arrivants que se constituera véritablement cette culture tutorale, à l'image du fonctionnement de la tradition du compagnonnage.

Les freins à la conception de dispositifs de tutorat visant à l'organiser comme une fonction de l'entreprise sont donc à rechercher :

- dans les conséquences des politiques de promotion qui déterminent les représentations liées au tutorat et réduisent l'ingénierie du tutorat aux actions de formation de tuteurs,
- dans les difficultés objectives de certaines entreprises à investir à moyen terme dans un contexte économique privilégiant la rentabilité immédiate,
- dans l'absence de perspectives à long terme susceptibles de faire reposer le tutorat sur une culture du transfert de compétences entre salariés et dans l'histoire (d'une entreprise, d'une branche ou d'un métier...).

■ *Les difficultés relatives à la réalisation de dispositifs de tutorat organisé*

Quant à la réalisation du tutorat, elle est confrontée à la contradiction essentielle de tous les dispositifs de formation en situation de travail : celle de la concurrence entre formation et production. On connaît l'importance de cette dimension de la problématique du tutorat : la contradiction peut apparaître comme une source de dynamique particulièrement favorable lorsque le tutorat aboutit tout à la fois à l'optimisation de la production et de la compétence. Elle peut se présenter comme le constat d'une mission impossible lorsque le minimum de conditions n'est pas réuni. Dans ce deuxième cas, les salariés désignés comme tuteurs sont généralement livrés à eux-mêmes. Si l'on cumule les types de dysfonctionnements rencontrés à ce stade, on peut lister, sans être exhaustif :

- absence de cadrage de la mission à exercer (début, fin, rôle, moyens...);
- pas de temps supplémentaire accordé (les tuteurs prennent généralement ce temps incompressible après leur temps de travail et parfois même à leur domicile);
- pas d'outils de référence, de gestion et de suivi fournis par l'entreprise. Les outils généralement utiles à l'exercice du tutorat vont de la fiche de poste constituant le référentiel de la formation en entreprise aux outils d'analyse du travail en passant par les livrets d'accueil et autres grilles d'évaluation... Lorsque ces outils existent, ils sont généralement le fruit du travail de services-formation de grandes entreprises ou des actions complémentaires à la formation au tutorat menées par les consultants;
- peu d'informations pertinentes communiquées aux tuteurs et concernant les personnes à intégrer ou former (le projet de l'entreprise sur ces personnes, leur statut dans l'entreprise, le type de contrat, le jour exact de leur arrivée pour des nouveaux arrivants...);

- pas de reconnaissance de l'investissement personnel réalisé (seules certaines entreprises par exemple prennent en compte l'exercice de compétences tutorales dans leur système d'appréciation).

On le voit, les difficultés relatives à la mise en œuvre effective d'un tutorat organisé dans un tel contexte sont aisément concevables. Elles se situent à trois niveaux :

- celui de l'action à réaliser en tant que tuteur pour effectuer tout ou partie d'une activité de tutorat : par exemple, dans le cadre de l'activité intégrer, suivre le déroulement de la période d'accueil d'un nouvel arrivant ;
- celui de la préparation ou de l'organisation de cette action. Pour reprendre un exemple ayant trait à la même activité, il peut s'agir notamment de rassembler des documents de présentation de l'entreprise, de ses produits, un organigramme, un plan des locaux... ;
- celui de la coordination des actions avec d'autres salariés dont certains pourront exercer temporairement des activités de tutorat. Il peut s'agir, toujours pour la même activité, d'organiser un premier accueil groupé avec le service du personnel, de négocier avec des collègues et la hiérarchie directe, une organisation du travail différente pendant une période donnée...

En guise de conclusion

Dépasser ces difficultés de réalisation relève en partie de compétences individuelles ; celles-ci pouvant être initiées par des actions de formation mais surtout développées par l'expérience.

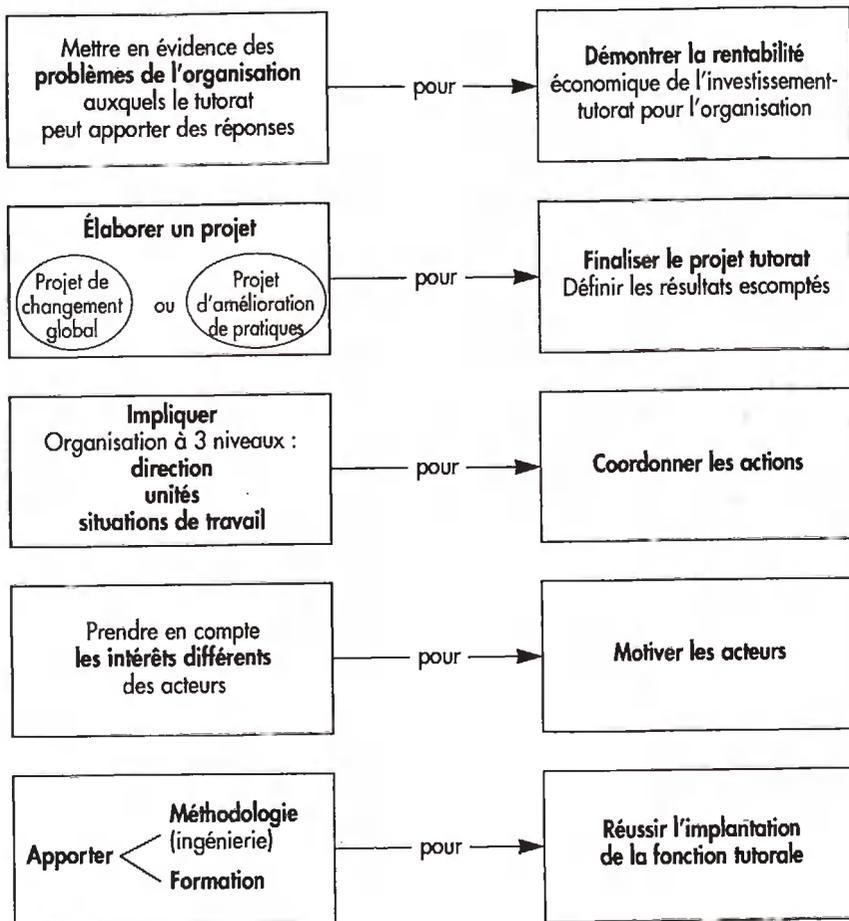
112

Elles relèvent surtout de changements organisationnels précédant ou accompagnant la mise en œuvre du tutorat.

D'où la nécessité selon nous d'une évolution de l'action des promoteurs pour inciter au développement du tutorat non pas seulement dans le cadre de dispositifs de formation en alternance mais dans une optique de fonction tutorale organisant le tutorat comme une dimension supplémentaire ou enrichie de la fonction formative des entreprises.

Au niveau de la conception de dispositifs, l'ingénierie que nous préconisons combine actions de formation au tutorat pour développer des compétences individuelles et groupes de travail pour organiser collectivement les démarches tutorales et leur instrumentation. L'ensemble s'inscrivant dans une durée et un projet plus larges : la notion de fonction tutorale s'inscrit dans une perspective d'organisation apprenante. Cette ingénierie peut être résumée dans les tableaux suivants.

• **Pour développer le tutorat dans une organisation**
Une démarche de projet



• *Pour développer le tutorat dans une organisation*
Méthodologie et formation

