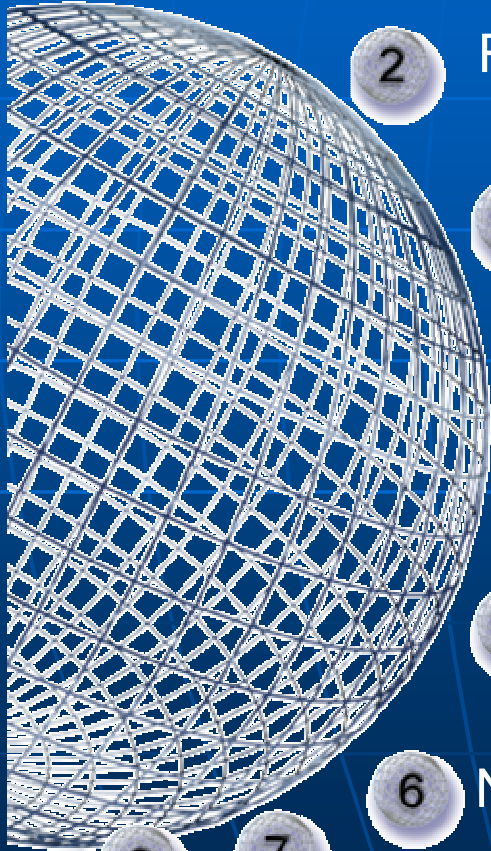


Comment la démarche tutorale permet-elle de conserver les compétences clés de l'entreprise ?

Petit-déjeuner débat du 16 octobre 2009

**Présenté par Séverine LACAN et Christine Depont
Consultantes Activ partners**

Sommaire

- 
- A large, white, wireframe sphere is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the numbered list items. The sphere is composed of a grid of white lines forming a spherical shape.
- 1 Introduction
 - 2 Résultats enquêtes
 - 3 Les enjeux du tutorat pour les entreprises et les nouveautés réglementaires concernant l'emploi des personnes âgées
 - 4 Tuteurs de références et tuteurs de compétences : Rôles et responsabilités
 - 5 Tutorer : un véritable travail d'équipe, comment l'organiser ?
 - 6 Nos interventions
 - 7
 - 8

1. Introduction



La nouvelle dimension de l'entreprise

Dans le contexte actuel de bouleversements économiques qui obligent bon nombre d'entreprises à se restructurer et ou à constituer très vite des équipes compétentes pour assurer le développement, **transmettre la mémoire de l'entreprise**, le projet de tutorat prend tout son sens **et doit être au service de la performance collective.**

La formation constitue un levier majeur pour permettre aux salariés de s'adapter aux changements en acquérant rapidement de nouvelles compétences et en même temps permettre aux nouvelles recrues d'être bien intégrées et opérationnelles rapidement.

La nouvelle dimension de l'entreprise

L'entreprise doit prendre le relais des écoles ou universités pour cultiver au-delà de sa dimension « productrice », une dimension « formative » à laquelle chacun de nous, par la possession de ses compétences peut participer à la transmission pour aider à :

- Former le personnel en reconversion de nouveaux métiers
- Intégrer et accompagner des jeunes en contrats de professionnalisation
- Accueillir les stagiaires « écoles » pour leur permettre de réaliser leurs premières expériences de l'entreprise.
 - Transmettre les savoirs et les compétences, et développer du tutorat

Le Tutorat : définition

Tutorat

Encadrement et accompagnement de l'intégration, l'éducation et la formation de personnes en professionnalisation aux savoir faire maison comprenant une alternance de temps formation et de temps de mise en situation professionnelle.

Tutorat Sénior actuellement en réflexion

Une activité de personne à personne permettant à un « tutoré » d'acquérir ou de développer ses compétences par la contribution d'un salarié expérimenté.

2. Quelques résultats d'enquête



Panel de notre enquête

- Secteurs d'activité
 - Assurance
 - Communication
 - Banque Centrale
 - Immobilier
 - Production & distribution de Pds
Maroquinerie
 - Santé

 - Banque

Réponses

- 86 % des entreprises ont déjà mis en place un dispositif d'intégration et d'accompagnement avec des tuteurs
- 55% des tuteurs sont formés pour mener leur mission
- Par ordre de priorité pour

Ordre	Type d'accompagnement
1	Stages
2	Contrat de professionnalisation,
3	Apprentissage, formation à distance
4	Intégration

3. Les enjeux du tutorat pour l'entreprise



Le tutorat d'intégration et de transmission de compétences pour assurer la professionnalisation

Le Tutorat bénéfice pour l'entreprise

■ Résultats de l'enquête

- Gage de réussite de la période professionnalisantion
- Partage des savoirs, savoir-faire, savoir être, pour être plus opérationnel et adapté
- Mise en situation et rapidité de l'apprentissage
- Facilitateur de l'intégration des salariés
- Outil de valorisation et fidélisation des tuteurs

La période de professionnalisation pour les salariés en poste

Concerne les :

- Salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail (voir accord de branche, ou accord collectif ou accord OPCA)
- Salariés qui comptent vingt ans d'activité professionnelle
- Salariés âgés d'au moins quarante-cinq ans
- Salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise
- Femmes qui reprennent leur activité professionnelle après un congé de maternité
- Hommes et aux femmes après un congé parental
- Salariés handicapés.

Les périodes de professionnalisation ont pour principal objectif de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés.

Le contrat de professionnalisation pour les jeunes gens

- Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle. Les bénéficiaires âgés de 16 à 25 ans révolus sont rémunérés en pourcentage du Smic selon leur âge et leur niveau de formation, les salariés âgés de 26 ans et plus perçoivent une rémunération qui ne peut être ni inférieure au SMIC ni à 85 % du salaire minimum conventionnel. Ce contrat ouvre droit pour l'employeur, pour certaines embauches et dans certaines limites, à une exonération de cotisations patronales de sécurité sociale.
- Les employeurs qui embauchent et forment un demandeur d'emploi, âgé de 26 ans et plus, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'une aide spécifique (source www.gouv.fr)

Résultats de l'enquête

Quels sont les avantages de cet accompagnement pour les stagiaires, apprentis, contrat de prof. ou salariés ?

- Meilleurs repères dans la société
- Meilleure adaptation au terrain
- Continuité de l'activité et de la culture d'entreprise
- Rapidité d'apprentissage
- Responsabilisation du tuteur
- Acquisition d'une expérience professionnelle
- Partage des savoirs: enrichissement

Résultats de l'enquête

- Pour favoriser l'employabilité
 - 57 % des entreprises interrogées ont déjà mis en place des périodes de professionnalisation
 - Dans le but d'améliorer la polyvalence des salariés
- 25% d'embauches à l'issue de contrat de professionnalisation ou d'apprentissage

3. Les enjeux du tutorat pour l'entreprise



Le tutorat comme alternative à l'évolution des missions des salariés seniors pour garantir leur maintien dans l'emploi (plan senior)

Mesure gouvernementale en faveur de l'emploi des salariés seniors

- L'objectif : favoriser le maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés seniors.
- Les entreprises concernées : toute entreprise ou groupe d'entreprise 50 salariés et plus, entreprises publiques incluses.
- Le dispositif : Toute entreprise qui n'est pas couverte par un accord (d'entreprise ou de branche selon sa taille) ou un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés devra payer une pénalité.

Mesure gouvernementale en faveur de l'emploi des salariés seniors

- Calendrier : La mesure s'applique à partir du 1er janvier 2010.
- Montant de la pénalité : 1% de la masse salariale. Le produit de cette pénalité est affecté à la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse).

En quoi consistent ces accords ?

- *Votre accord prévoit des dispositions favorables dans au moins 3 des domaines suivants, avec des objectifs chiffrés et des indicateurs associés aux dispositions :*
 - Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise
 - Anticipation de l'évolution des carrières professionnelle
 - Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
 - Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
 - Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
 - Transmission des savoirs et des compétences, et développement du tutorat

Exemples d'objectifs chiffrés et indicateurs associés

- Proposer aux salariés s'approchant du moment de leur départ en retraite des missions ponctuelles, ou d'exercer la fonction de tuteur
- Favoriser des parcours professionnels inscrits dans la durée / Remotiver les salariés âgés en les accompagnant dans la définition de leurs secondes (ou troisièmes) parties de carrière
- Nombre (ou part) de salariés exerçant ces missions, ou des fonctions de tuteurs
- Nombre (ou part) de salariés de 45 ans et plus ayant eu accès à des outils dynamiques de gestion des ressources humaines (congé formation, entretien de deuxième partie de carrière, bilan de compétence, VAE)
- Informations relatives à ces outils, formation des encadrants sur ces outils

Exemples d'objectifs chiffrés et indicateurs associés

- Accorder une priorité d'accès aux salariés de 50 ans et plus aux formations à la fonction tutorale, s'ils justifient des pré-requis nécessaires
- Valoriser la fonction tutorale dans l'entreprise en prévoyant des heures de décharge, et prendre en compte cette fonction dans l'appréciation des résultats individuels du salarié
- Nombre (ou part) des salariés de 50 ans et plus concernés.
- Nombre d'heures de décharge accordées pour l'exercice de la fonction tutorale
- Suivi de l'indicateur de satisfaction des salariés suivis par un tuteur

Exemples d'objectifs chiffrés et indicateurs associés

- Confier en priorité des missions d'accueil, d'accompagnement et de parrainage des salariés nouvellement recrutés, à des salariés âgés de 45 ans ou plus
- Réaliser un outil pratique, mis à disposition par l'OPCA, pour l'organisation de système de tutorat dans les entreprises
- Nombre (ou part) des salariés âgés de 45 ans ou plus concernés par ces missions
- Réalisation et diffusion de cet outil

Résultats de l'enquête

- Les principales conditions du succès du tutorat des
- Seniors :
 - Détection des potentiels
 - Valorisation des seniors
 - Transmission fidèle de la culture d'entreprise et des savoir-faire
 - La formation à l'accompagnement
 - Valorisation de la mission du tutorat
- 86 % des entreprises vont associer les collaborateurs seniors au dispositif du tutorat permettant de favoriser l'intégration et la professionnalisation de collaborateurs

4. Tuteurs de références et tuteurs de compétences : Rôles et responsabilités

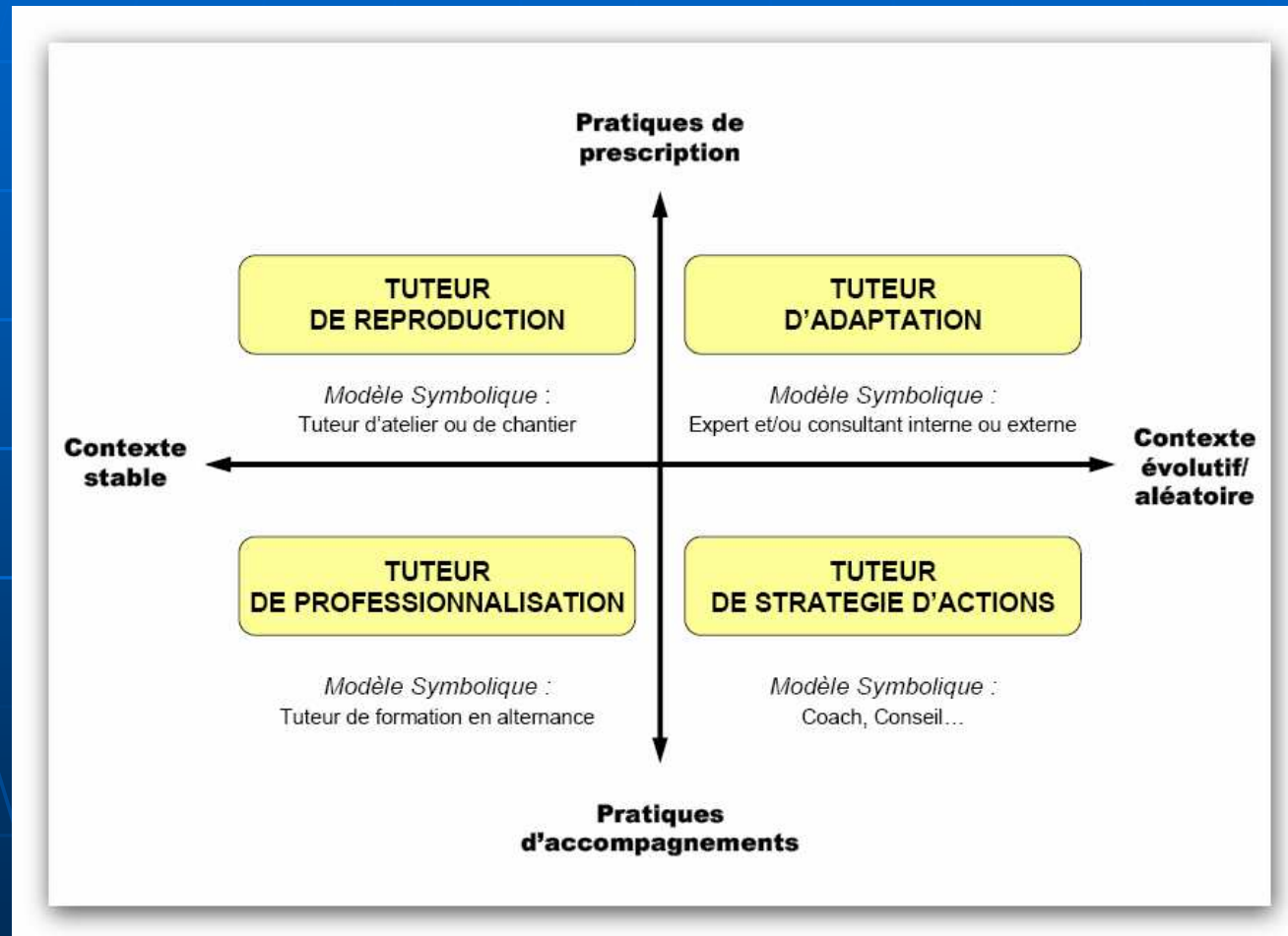


La fonction tutorale : 4 rôles pour l'entreprise

La fonction tutorale a pour objet :

- **D'intégrer durablement : Tutorat d'Adaptation**
 - Accueillir, transmettre une culture d'entreprise
 - Valoriser l'image des métiers et de l'entreprise, dynamiser les motivations
- **D'éduquer : Tutorat de reproduction**
 - Transmettre les règles de discipline au travail
 - Faire découvrir la valeur travail
 - Renforcer la maturité, l'autonomie
- **De former : Tutorat de professionnalisation**
 - Sauvegarder les savoir faire maison
 - Acquérir de nouvelles compétences
 - Compléter les cycles de formation réalisés en alternance
- **De construire : Tutorat de stratégie d'action**
 - Construire un système d'action et méthodologie
 - Partage de compétences et de performance

Amplifier et enrichir les pratiques du tutorat : 4 Axes



Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat

Typologie des tutorés

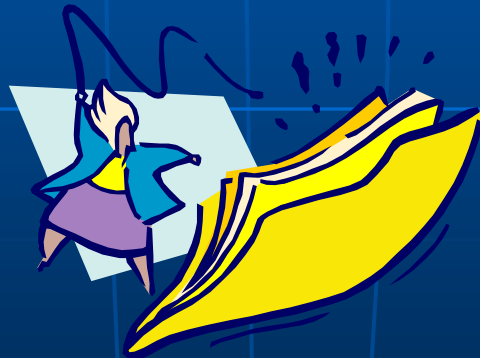
Publics	Tuteurs	1) Tuteurs de reproduction	2) Tuteurs de professionnalisation	3) Tuteurs d'adaptation	4) Tuteurs de stratégie d'actions
	Catégories				
INTERNE	<i>Ouvriers/employés</i>	++	+++	+	
	<i>Maitrise</i>	+	+++	++	+
	<i>Cadres</i>		++	++	++
	<i>Cadres supérieurs</i>			++	+++
MIXTE	<i>Intérimaires</i>	+		+++	
	<i>Prestataires externes</i>	+		++	
EXTERNE	<i>Clients</i>			+++	
	<i>Fournisseurs</i>			+++	
	<i>Médias</i>			+++	

Résultats de l'enquête

Quels sont les avantages de cet accompagnement pour les stagiaires, apprentis, contrat de prof. ou salariés ?

- Meilleurs repères dans la société
- Meilleure adaptation au terrain
- Continuité de l'activité et de la culture d'entreprise
- Rapidité d'apprentissage
- Responsabilisation
- Acquisition d'une expérience professionnelle
- Partage des savoirs

5. Tutorer : un vrai travail d'équipe comment l'organiser ?



Résultats de l'enquête

- Les motivations des tuteurs pour mener cette mission de tutorat sont , selon les entreprises interrogées:
 - Envie de transmettre
 - Intérêt porté au travail
 - Assurer le bon fonctionnement du service
 - Valorisation
 - Créer une cohésion d'équipe et un bon relationnel
 - Elargissement des compétences du tuteur et du tuteuré
 - **NB** : Il est a noter que pour certains le tutorat n'est pas un choix mais une obligation

Développer une démarche tutorale de qualité

- Organiser en amont un dispositif de tutorat pour en garantir le succès implique de respecter un certain nombre d'étapes préalables.
- Organiser le tutorat
 - Repérer les compétences à transmettre
 - S'interroger sur la pertinence de la mise en place du tutorat au regard du contexte spécifique de l'unité de travail dans lequel il va s'exercer.
 - Sélectionner les tuteurs
 - Définir les objectifs du tutorat dans le cadre de la lettre de mission du tuteur
 - Former les tuteurs
- Encadrer la pratique du tutorat
- Reconnaître le tutorat

Organiser les 7 étapes clés du rôle des tuteurs et les former à les conduire

1. L'élaboration du parcours de professionnalisation
2. L'intégration professionnelle
3. La coordination avec les autres intervenants
4. La transmission de compétences professionnelles
5. Le suivi
6. L'évaluation
7. Le bilan du dispositif



Valoriser et organiser le tutorat

- Amplifier le tutorat, améliorer ses pratiques, réduire, ou mieux encore, éliminer les freins
 - Nécessité d'identifier les freins au tutorat / acteur
 - Réticences du côté Employeur
 - Réticences du côté Tuteur
 - Réticences du côté des Tutorés

Développer une boîte à outils spécifique « maison » pour formaliser les pratiques

Exemple d'outils:

- Note générale de la direction sur les enjeux et la mission du tuteur
- Définition du rôle
- Organisation de la fonction tuteur
- Plan de formation de l'apprenant en entreprise
- Carnet de liaison avec le service formation
- Carnet de suivi de l'apprenant (suivi de la progression en compétences, ...)
- Documents ressources de sa formation au tutorat
- Les ressources pédagogiques



Résultats de l'enquête

Les contraintes à prendre en compte pour la réussite des actions de tutorat

- Alléger les tâches du tuteur
- Former les tuteurs
- Se rendre disponible pour le stagiaire
- Bien planifier l'accompagnement et l'évolution
- Faire l'appréciation et l'évaluation des personnes encadrées
- Savoir motiver
- Accepter l'autre tel qu'il est
- Etre capable de s'adapter
- Capacité d'écoute et prise de recul
- Exemplarité du tuteur : positif et constructif

Présentation du support










Le classeur Pédagogique de la Formation au Tutorat



- I. Tutorat, Tuteur : définitions
- II. Le rôle du tuteur dans les différents dispositifs
- III. Les missions du tuteur
- IV. Organisation et boîte à outils du tuteur

La Boîte à Outils



-  Test de compétences TUTORAT
-  Charte de Tutorat
-  Contrat pédagogique
-  Guide d'entretien phase d'intégration, d'accompagnement et de bilan
-  Fiche préparation à l'entretien d'évaluation tutorat
-  Fiche pratique bilan
-  Plan d'action.....

6. Conclusion

- 86% des entreprises interrogées pensent que le tutorat constitue un levier pour le développement des compétences à l'avenir et permettra de favoriser ainsi l'employabilité !

