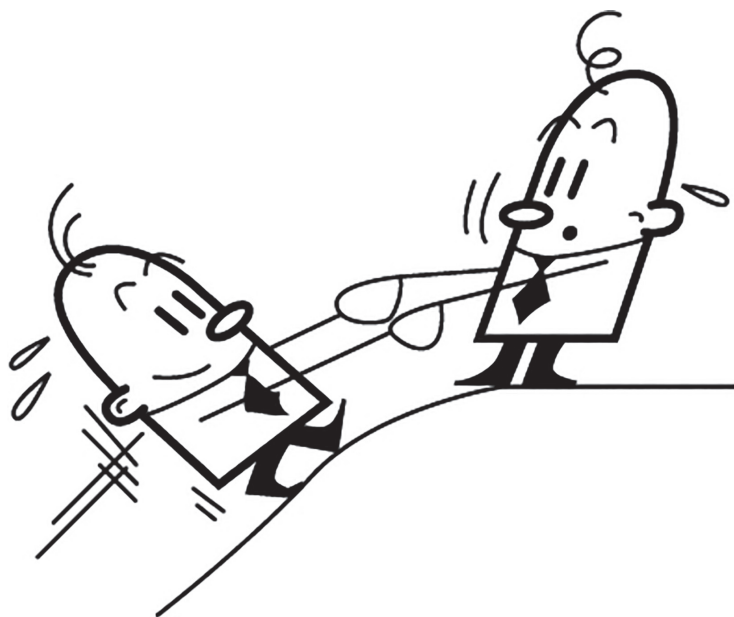


Partie I

Comprendre les enjeux du tutorat



1

Quelques points de repère

1.1 Pourquoi le tutorat aujourd'hui ?

1.1.1 Le contexte

Le « marché de l'emploi » s'est profondément transformé en France, notamment ces dernières décennies.

Nous sommes passés :

- ▶ d'une période (années 1960) relativement simple à analyser parce que de quasi-plein-emploi. En 1960, le taux de chômage était de 1,9 %¹, pour une durée moyenne de chômage inférieure à 30 jours. Ce qui s'explique en partie du fait d'une structure de la population active profondément différente, avec notamment moins de femmes salariées (le taux de femmes salariées dans la population active est passé de 60 % en 1950 à 90 % en 2010), d'une productivité presque dix fois moins importante par rapport à aujourd'hui², d'une croissance six fois plus dynamique³ et d'une automatisation des tâches (mécaniques et intellectuelles) bien moins développée ;

1 Source BIT.

2 Source INSEE.

3 Source INSEE.

- ▶ à la période actuelle, où l'analyse du marché de l'emploi est devenue plus complexe.

Pour s'en convaincre, il suffit d'analyser quelques chiffres :

- ▶ Près de 20 000 salariés changent d'emploi tous les jours⁴, ce qui peut être interprété comme une forme de dynamisme du marché de l'emploi et de la mobilité des salariés. Mais l'une des raisons de ces mouvements impressionnants, est que près d'un salarié sur deux qui change d'emploi, motive sa démarche du fait que l'emploi qu'il quitte ne correspondait pas à ses attentes et/ou à ses compétences. En fait, il quitte un emploi qu'il considérait comme « d'attente », avant de trouver une opportunité qui lui corresponde mieux.
- ▶ Près de 300 000 offres d'emploi ne sont pas satisfaites⁵. Le MEDEF prétend même qu'il y aurait près d'un million d'emplois qui ne trouveraient pas de candidats. Ce qui peut être interprété comme une inadéquation (au moins partielle) entre l'offre et la demande d'emploi. Cet écart entre l'offre et la demande s'explique pour partie du fait du prolongement de la durée moyenne du chômage. Au plus la durée se rallonge, au plus l'employabilité du candidat se dégrade.

Ceci est largement accentué par un niveau de diplôme et d'éducation global en constante augmentation, provoquant une tension forte sur les emplois les moins qualifiés et des déséquilibres parfois très marqués entre emplois et niveaux de qualification. Ainsi, on trouve des salariés surqualifiés compte tenu des tâches qui leur sont demandées, alors que les employeurs se plaignent de candidats n'ayant pas les compétences requises pour satisfaire aux exigences des postes à pourvoir.

Par ailleurs, l'insertion dans les filières d'éducation professionnelle est quant à elles souvent perçues comme des voies de second choix. C'est pourquoi elles ont été progressivement délaissées par les étudiants, malgré les efforts des gouvernements successifs et des organisations professionnelles pour les promouvoir.

- ▶ À cela, il faut prendre en compte le fait que la population active (c'est-à-dire la tranche de population composée de ceux qui quittent le système scolaire, jusqu'à ceux qui partent en retraite), augmente de près de 1,5 million de personnes tous les dix ans depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale⁶.

.....
4 Source CFDT.

5 Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

6 Source INSEE.

Ce qui doit nous amener à nuancer l'analyse des profils des chercheurs d'emploi : la situation d'un « primo demandeur d'emploi » ne se gère pas de la même façon que celle d'un demandeur d'emploi ayant déjà une expérience professionnelle, cherchant soit un nouvel employeur (pour ce qu'il sait déjà faire), soit un nouvel emploi (dans un nouveau métier). La nature et l'histoire de l'expérience acquise jouent un rôle fondamental dans la capacité d'un collectif à intégrer les nouveaux embauchés. Connaissance et pratique des méthodes de travail, des méthodes de management, de la vie d'une équipe, de la structure des nouvelles formes d'organisation, etc., sont effectivement déterminantes.

Par ailleurs, si nous prenons en considération qu'en France, 9 % des emplois sont évalués à risque élevé d'automatisation avec une probabilité d'occurrence supérieure à 70 %⁷, il n'est pas difficile de prévoir des bouleversements importants dans les organisations et la façon d'y vivre si nous y sommes mal préparés. Ce fut le cas avec la robotisation de l'industrie dans les années 1980-1990 ou avec la « transformation numérique » actuellement.

1.1.2 Des données en apparence contradictoires

Il peut en effet paraître surprenant que dynamisme, volume des offres d'emploi et évolution de la population active ne parviennent pas à trouver un dénominateur commun !

La sociologie des relations dans l'entreprise a évolué radicalement. En moins d'un demi-siècle, nous sommes passés :

- ▶ d'un mode de management paternaliste, où le salarié recevait tout de son employeur (y compris son logement, l'école de ses enfants...), soit une relation s'inscrivant naturellement dans la durée (en opposition à la période actuelle où l'État régule le travail et les prérogatives des employeurs en contrepartie de la prise en charge, par les entreprises, des prestations sociales gérées collectivement) ;
- ▶ à un mode de management où la main-d'œuvre est considérée comme une « prestation » que l'on sollicite en fonction des nécessités de l'activité de l'entreprise, des nouveaux modes de prescription des tâches et du résultat économique recherché. La main-d'œuvre doit à présent être compatible avec un profil de poste. Ce qui conduit mécaniquement à y intégrer un facteur de précarité.

.....
7 Source : Arntz *et al.*, 2016.

Mais à y regarder de près, on s'aperçoit que des peurs identiques s'insinuent pour les deux parties : employeurs et employés. C'est la peur du lendemain, vécu de plus en plus comme incertain, qui amène à donner plus d'importance aux risques de perdre qu'aux risques de gagner !

Et cela se révèle d'autant plus intensément que nous traversons des crises à répétition, qui n'arrangent rien dans la construction d'une relation ancrée sur la confiance réciproque, gage incontournable d'une relation pérenne.

Ainsi, le nouvel embauché reproche à son employeur de ne pas lui donner les moyens de s'intégrer vraiment dans l'entreprise et d'exiger de lui une immédiate « rentabilité ». La preuve, les procédures d'accueil sont « shuntées » ou ne se limitent qu'à des simulacres qui ne trompent personne.

Quant à l'employeur, s'il a des motivations différentes, son état d'esprit est identique : il reçoit ce nouvel embauché en s'engageant juste à ce qu'il faut et en cherchant à minimiser au maximum le risque : il suffit pour s'en convaincre d'observer le nombre décroissant d'embauches en CDI au profit de CDD, d'intérim, ou autres formules de contrats précaires, sans compter la systématisation de la reconduction des périodes d'essai.

Ainsi, une collaboration qui devrait se construire sur une logique de partenariat, s'élabore sur des relations de méfiance, pour ne pas dire de défiance.

1.1.3 Des mesures pour favoriser la formation aux métiers

Les systèmes éducatifs dont nous disposons pour la formation initiale, comme pour la formation continue peinent encore à trouver les bons relais pour assurer une adéquation satisfaisante entre les approches pédagogiques mises en œuvre et les pratiques professionnelles. Les écarts sont encore trop importants entre les contenus de la formation, les compétences attendues et les compétences réellement acquises à l'issue du processus de formation.

Du coup, il revient à l'entreprise de prévoir une période d'adaptation et de formation plus ou moins importante selon les capacités des candidats retenus avant de leur confier la responsabilité d'un poste de travail. Un investissement que tous les employeurs ne sont pas prêts à engager.

Des initiatives ont été prises, tant par les pouvoirs publics que par les entreprises, visant à anticiper l'intégration d'un nouveau collaborateur, notamment par le biais de l'apprentissage et autres formations en alternance.

Au moins deux indices nous éclairent :

- ▶ Depuis la loi de 2015 portant sur la réforme de la formation professionnelle, on observe la recrudescence de création ou de développement d'écoles internes de formation, visant à assurer la formation des collaborateurs dans le cadre d'une offre de formation « sur mesure » et assurée par des formateurs occasionnels internes, souvent dénommés « experts » ou « référents ».

Nous avons d'ailleurs consacré un ouvrage sur le sujet : *Entreprises : créez votre école de formation interne*, publié chez AFNOR Éditions en janvier 2016.

- ▶ Le développement des formations en alternance en partenariat avec des organismes types CFA, CFAI, AFPA, Pôle Emploi..., mais aussi des établissements scolaires : écoles d'ingénieurs, IUT...

Ces dispositifs visent à associer une formation généraliste à une formation pratique *in situ* dans l'entreprise, et donc à remédier aux inconvénients énoncés ci-dessus. Le statut des apprenants est celui de stagiaire.

Cela nécessite pour l'entreprise qui accueille ces stagiaires, de former des « tuteurs », ou « maître d'apprentissage ». Les formations de tuteurs sont largement encouragées par les OPCA (organismes financeurs de la formation) qui mettent à disposition des entreprises des moyens privilégiés pour assurer le volet « terrain » de la formation, à la condition que le parcours de formation soit qualifiant ou diplômant.

Ces mesures ont ceci de positif qu'elles impliquent de concert le système éducatif et l'entreprise dans la formation des apprenants. Elles ont pour objectif une meilleure préparation de ces derniers à entrer dans la vie active. Mais le prix à payer, c'est l'anticipation, puisque la formation de ces stagiaires prendra plusieurs mois, voire plusieurs années.

Pour que cette collaboration fonctionne au mieux et que le stagiaire en tire un maximum de profit, il sera nécessaire que l'organisme de formation et l'entreprise qui accueille le stagiaire fassent preuve d'une capacité d'adaptabilité pour faire coïncider autant que faire se peut les apports théoriques des apports pratiques.

Cependant un tel processus n'assure pas pour autant l'embauche du stagiaire par l'entreprise au terme de la formation ou de l'obtention du diplôme.

1.1.4 Au diable les *a priori* !

Il est une idée reçue à laquelle nous souhaiterions tordre le cou. On entend souvent dire que les demandeurs d'emploi ou les jeunes en apprentissage « ne veulent plus travailler », qu'ils ne s'impliquent pas dans leur travail, qu'ils ne pensent qu'à une chose : la fin de poste, qu'ils ne sont pas solidaires de l'entreprise...

Notre expérience tente à démontrer que la grande majorité des « tutorés » aspire à (re)trouver une situation stable et de l'autonomie. Souvent, même, nous avons constaté beaucoup d'inquiétudes, voire de souffrances à vivre des situations de précarité et d'incertitudes.

Ils abordent donc ces formations, non sans stress, mais avec pour premier besoin, celui de se créer de nouveaux points de repère qui les rassurent et de trouver leur place.

Il sera donc indispensable que le tuteur soit attentif et patient pour leur permettre de franchir ce cap.

1.2 C'est quoi le tutorat ?

1.2.1 Depuis le compagnonnage jusqu'à la loi du 4 mai 2004

L'histoire du compagnonnage nous révèle qu'autrefois, on appelait « apprenti » le jeune qui souhaitait s'engager à apprendre un métier auprès d'artisans qui maîtrisaient parfaitement les règles de leur art.

En fait, la période d'apprentissage consistait essentiellement à « dégrossir » l'apprenti pour lui permettre d'apprendre les fondamentaux, non pas du métier auquel il se destinait, mais lui apprendre à travailler, à s'organiser dans son travail, à acquérir de la méthode et à l'éduquer au « travail bien fait ».

Choisir le bon outil pour la bonne tâche, apprendre le bon geste, la bonne posture, préparer sa tâche, organiser son poste de travail, laisser un chantier propre à l'issue de son temps de travail... tels étaient ses premiers apprentissages qui devaient lui donner le goût de la perfection.

Une fois dégrossi, l'apprenti devenait compagnon. Il entamait alors son tour de France, pour apprendre auprès de plusieurs artisans les savoir-faire et les savoir-être de son futur métier.

Pourquoi un tour de France ? Pour pouvoir capitaliser les expériences qui lui permettaient de réaliser toutes les tâches dans des conditions aussi variées que possible, et donc la maîtrise de son art.

Ce tour de France pouvait ainsi durer, selon la complexité du métier, jusqu'à plus de dix années.

Une fois prêt, le compagnon réalisait un « chef-d'œuvre », c'est-à-dire une œuvre dans laquelle il appliquait tout ce qu'il avait appris. Sa réalisation se devait d'être sans erreur.

En y parvenant, il acquerrait le titre de « maître » : Maître Tailleur, Maître Ferrant...

Quelques années plus tard, lorsqu'il était lui-même en capacité de transmettre ses connaissances, il devenait « contremaître ». En vieux français, le mot « contre » ne signifie pas l'opposition, mais « à côté de » : celui à côté de qui, « contre qui », un nouveau compagnon allait apprendre à son tour les règles de son art.

La loi du 4 mai 2004 utilise le terme de « maître d'apprentissage ». Le terme de « contremaître » est aujourd'hui désuet. Mais l'esprit du compagnonnage semble avoir perduré. On parle aujourd'hui de « transfert de compétences » des anciens ou des experts, vers des « apprenants ».

1.2.2 Un dispositif de professionnalisation et d'intégration

À l'origine de la loi, le tutorat concernait essentiellement les contrats en alternance de type : contrat de qualification, contrat d'adaptation, contrat d'orientation destiné aux jeunes de moins de 26 ans.

La loi de 2004 a à la fois simplifié et élargi le champ d'application du tutorat. Il n'y a désormais qu'un contrat unique ouvert aux jeunes de moins de 26 ans sans qualification, ainsi qu'à toute personne inscrite à Pôle Emploi, afin de leur permettre un accès ou un retour à l'emploi, et notamment à un emploi qualifié.

En effet, la formation aboutit à une reconnaissance par une qualification professionnelle et à l'acquisition d'un diplôme homologué d'un CQP (contrat de qualification professionnelle) ou d'une qualification reconnue dans les classifications de convention collective de branche professionnelle.

Le contrat de professionnalisation est défini pour une durée de 6 à 12 mois. Cette durée peut être portée à 24 mois selon les accords de branche ou les accords collectifs.

Sa mise en œuvre nécessite qu'un tuteur soit désigné par l'entreprise qui reçoit le stagiaire. Le rôle du tuteur consistera à accompagner le stagiaire tout au long de sa formation. Nous allons en détailler le rôle ci-après.

1.2.3 Le cadre du tutorat

◆ Les enjeux du tutorat

Le premier enjeu est celui de « l'employabilité ». Le tutorat permet en effet de construire des réponses sur-mesure face à des besoins spécifiques de l'entreprise : qualifier de façon opérationnelle de nouveaux salariés ou stagiaires d'écoles, mais sans les enfermer dans le « système » propre à l'entreprise, non applicable ailleurs.

Pour que cette « employabilité » soit réelle, il convient que le dispositif de formation soit aussi professionnel que le niveau de professionnalisation qui sera attendu de la part du futur collaborateur.

C'est ce dispositif que nous décrivons plus loin.

Un autre enjeu, souvent méconnu, est un enjeu économique. Nous ne parlons pas ici des aides et autres avantages financiers liés à la mise en œuvre de ce dispositif, mais d'une réelle dimension de gestion des coûts.

Si, comme nous l'avons évoqué plus haut, on constate un *turnover* important des effectifs dans certaines de nos entreprises, force est de constater que ce turnover n'est pas une fatalité : il est la conséquence d'un investissement en temps qui n'a pas été consenti lors de la phase d'intégration du nouveau collaborateur. Il en résulte qu'aucun lien ne s'est vraiment tissé entre les parties, qui aurait permis une fidélisation par une meilleure implication réciproque. Et cela a un coût !

Nous avons en effet évalué le coût d'un recrutement pour l'entreprise.