

# Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

**Rapport au  
Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi**

**Bernard MASINGUE**

Directeur de formation  
Veolia Environnement

**Mars 2009**

Ce rapport répond à une mission qui m'a été confiée par le Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi<sup>1</sup>.

Ayant constaté que les accords de branches ou d'entreprises en faveur de l'emploi des seniors pourraient prévoir une place significative au tutorat et à la transmission des savoirs et des compétences par ces mêmes seniors, le Secrétaire d'Etat m'a demandé d'engager une analyse des dispositifs de tutorat existants et de proposer des recommandations aux employeurs, aux partenaires sociaux ainsi qu'aux pouvoirs publics le cas échéant.

J'ai voulu tout au long de cette mission et plus particulièrement dans la rédaction de ce rapport servir l'objectif qui m'avait été assigné: aider les partenaires sociaux dans leurs négociations et les pouvoirs publics dans leurs décisions concernant le rôle du tutorat et les conditions de son efficacité en particulier pour l'emploi des seniors.

Pour réaliser ce travail, j'ai rencontré de nombreux interlocuteurs et me suis largement inspiré des rapports et ouvrages traitant de ces sujets (on trouvera leurs références en annexe et en citation dans le corps du rapport). D'ailleurs, au fil de mon écriture, j'ai fait le choix d'utiliser le « nous » plutôt que le « je » tant la contribution des uns et des autres participait d'évidence à ma propre production.

Pour autant le tutorat, d'une part, et les seniors, d'autre part, intéressent des disciplines aussi nombreuses et essentielles que la démographie, la sociologie, le droit social, le management et les sciences de gestion, l'économie, la psychologie et bien sûr la pédagogie... Aussi m'était-il difficile compte tenu du laps de temps dont je disposais, des échéances à respecter, de mes activités professionnelles et des limites de mon expertise de réaliser une synthèse sans faille et sans oubli de l'ensemble des paramètres et des enjeux de sujets aux variables si nombreuses. On voudra bien m'en excuser.

Heureusement j'ai pu bénéficier du concours, de la compétence et de la disponibilité d'Alexandre Pascal, membre de l'IGAS. Il m'a rendu les choses plus faciles voire faisables. Par ailleurs en même temps que nous réfléchissions à ces enjeux, notre binôme a fait, je crois, la démonstration des vertus de l'intergénérationnel.

Que ceux que nous avons rencontrés ne me reprochent pas trop de n'avoir su profiter de leur expertise autant qu'elle le méritait. Et que ceux que nous aurions dû rencontrer veuillent bien me pardonner de n'avoir eu la possibilité de le faire. Leur contribution manque à ce rapport.

Enfin, que les collaborateurs de mon équipe au Campus VEOLIA Environnement soient remerciés d'avoir, pendant cette mission, assuré mieux que jamais la charge de l'intendance...

**Bernard Masingue**

---

<sup>1</sup> Cf. Lettre de mission du 17 juillet 2008.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>1 CONSTAT DES PRATIQUES</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>1.1 LA FAUSSE EVIDENCE DU LIEN NATUREL TUTEURS/SENIORS</b>	<b>5</b>
1.1.1 GLOBALEMENT, LES TUTEURS NE SEMBLENT PAS ETRE CHOISIS PARI	5
1.1.2 LES PRINCIPAUX FACTEURS D'EXPLICATION DE LA « SOUS-REPRESENTATION » DES SENIORS PARI	6
<b>1.2 DES PRATIQUES DE TUTORAT PAR DES SENIORS EXISTENT CEPENDANT</b>	<b>7</b>
<b>1.3 DIFFERENTES FORMES DE TUTORAT</b>	<b>10</b>
<b>2 PREALABLES AU TUTORAT SENIOR</b>	<b>14</b>
<hr/>	
<b>2.1 TOUT SENIOR N'A PAS VOCATION A DEVENIR TUTEUR</b>	<b>15</b>
<b>2.2 POUR ETRE TUTEUR LE SENIOR DOIT INVESTIR SUR SON EXPERIENCE</b>	<b>17</b>
<b>2.3 LE SENIOR TUTEUR DOIT ETRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE</b>	<b>18</b>
<b>3 PRECONISATIONS POUR MIEUX FAIRE</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>3.1 AMPLIFIER ET ENRICHIR LES PRATIQUES DE TUTORAT</b>	<b>22</b>
3.1.1 CONCEVOIR LE TUTORAT AUTOUR DE QUATRE GRANDES FAMILLES	22
3.1.2 ELARGIR LE CHAMP DES BENEFICIAIRES DU TUTORAT PAR LES SENIORS	28
3.1.3 ENVISAGER UN TUTORAT SPECIFIQUE : LE TUTORAT « D'HERITAGE »	29
<b>3.2 VALORISER ET ORGANISER LE TUTORAT</b>	<b>30</b>
3.2.1 IDENTIFIER LES FREINS AU TUTORAT PAR LES SENIORS	30
3.2.2 DEVELOPPER UNE « DEMARCHE QUALITE TUTORALE »	31
3.2.3 ORGANISER LE TUTORAT SPECIFIQUE « D'HERITAGE »	37
<b>3.3 DEVELOPPER UN CADRE INSTITUTIONNEL FAVORISANT</b>	<b>37</b>
3.3.1 VALORISER L'IMAGE PROFESSIONNELLE DES SENIORS ET DU TUTORAT	37
3.3.2 RECONNAITRE LES TUTEURS	38
3.3.3 FACILITER LE TUTORAT DES RETRAITES DANS CERTAINS CAS SPECIFIQUES	39
3.3.4 RENFORCER LES POSSIBILITES ET LA PERTINENCE DES FINANCEMENTS	40
<b>CONCLUSIONS</b>	<b>42</b>
<hr/>	
<b>ANNEXES</b>	<b>44</b>
<hr/>	

# Introduction

En France, le taux d'emploi des personnes de 55 et 64 ans se situe autour de 38%. Il est inférieur à la moyenne européenne, qui est à 43,6%, et au taux d'emploi des seniors des principaux pays partenaires (Allemagne, Etats-Unis, Royaume-Uni notamment). Cette caractéristique s'explique principalement par l'existence en France d'une rupture importante entre 59 et 60 ans, le taux d'emploi passant de 42% à 59 ans à 25% à 60 ans<sup>2</sup>.

Ces dernières années, plusieurs dispositions ont été mises en œuvre afin de favoriser une augmentation du taux d'emploi des seniors (réforme des retraites de 2003, mise en œuvre d'un plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010...). Ces différentes initiatives s'inscrivent notamment dans le cadre des objectifs fixés aux sommets de Lisbonne (mars 2000) et de Stockholm (mars 2001) visant à porter à 50% le taux d'emploi des travailleurs âgés de 55 à 64 ans.

Dans cette même logique, le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 a prévu un dispositif destiné à inciter les branches et entreprises à négocier des accords seniors et à s'engager sur des objectifs chiffrés. Plusieurs axes de négociation sont envisagés, dont un concernant le tutorat et la transmission des savoirs.

Dans ce contexte, ce rapport vise à dresser l'état des différentes pratiques de tutorat et de la place que peuvent y tenir les seniors, d'énoncer des préalables à l'exercice du tutorat par les seniors et enfin de préconiser, à l'attention tant des partenaires sociaux que des pouvoirs publics, des pistes envisageables pour rendre plus pertinent et plus efficace le tutorat en général et celui par les seniors en particulier.

Il est précisé que la conception du tutorat retenue dans ce rapport dépasse largement l'approche juridique traditionnelle, liée principalement à l'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation). Nous en retenons une définition très large : une activité de personne à personne permettant à un « tuteuré » d'acquérir ou de développer ses compétences par la contribution d'un salarié expérimenté.

S'agissant de la notion de senior, les statistiques évoquées plus haut, concernent des salariés âgés de 55 ans ou plus. D'autres approches situent cependant l'âge de début de la « séniorité » dès 50 ans, voire 45 ans. Dans ce rapport, il ne sera pas pris position sur ce sujet, la détermination de l'âge à partir duquel on devient senior étant largement dépendante du contexte, des institutions et de leurs acteurs.

---

<sup>2</sup> Source : Données communiquées par la Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques (DARES).

# 1 Constat des pratiques

## 1.1 LA FAUSSE EVIDENCE DU LIEN NATUREL TUTEURS/SENIORS

Recourir à des salariés seniors pour exercer des fonctions tutorales est une idée assez naturelle tant l'éducation consiste depuis toujours à transmettre le savoir des anciens vers les nouvelles générations. Cela vaut aussi pour l'éducation professionnelle quand il s'agit de favoriser la transmission des compétences et l'intégration des nouveaux embauchés dans l'entreprise. De surcroît le tutorat apparaît naturellement pertinent pour offrir aux salariés expérimentés des perspectives plus importantes de diversification des parcours en seconde partie de carrière et aux entreprises une gestion plus dynamique de leur pyramide des âges.

Et pourtant cette idée selon laquelle les tuteurs seraient naturellement des seniors et les seniors spontanément de bons tuteurs doit être largement relativisée au regard des faits. Elle constituerait même une « fausse évidence ».

### 1.1.1 Globalement, les tuteurs ne semblent pas être choisis parmi les seniors

Les faits sont là : plusieurs exemples significatifs tendent à démontrer que, globalement, les tuteurs ne sont majoritairement pas des seniors.

- *Dans la branche des industries papetières* par exemple, il ressort des différentes statistiques fournies par son organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), FORMAPAP, que le profil type du tuteur est un « médian » de 35-40 ans, agent de maîtrise, avec 10 ans d'ancienneté.

#### A titre d'illustration : part des salariés seniors parmi les bénéficiaires de réunions de sensibilisation au tutorat :

	Age des bénéficiaires des réunions de sensibilisation au tutorat				
	moins de 25 ans	de 25 à 35 ans	de 36 à 45 ans	de 46 à 55 ans	plus de 55 ans
<b>Part de chaque tranche d'âge dans le total des bénéficiaires</b>	4%	24%	41%	27%	4%
	4%	64%		32%	

Source : Données communiquées par FORMAPAP à partir d'une population de 428 salariés dont l'âge est connu sur les 516 salariés sensibilisés au tutorat depuis 2002.

Certes, ces chiffres doivent être interprétés avec précaution. Ils suggèrent cependant que les seniors étant moins nombreux à être sensibilisés au tutorat, ils seront, de fait, moins nombreux dans la population des tuteurs que leurs collègues salariés « d'âge médian ».

- *Dans le bâtiment et les travaux publics (BTP)*, les chiffres disponibles auprès de l'Association Régionale pour la Formation continue dans le BTP (AREF-BTP) font apparaître qu'autour de 20% seulement des tuteurs auraient plus de 49 ans.

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

De façon plus précise, les chiffres disponibles s'agissant de l'âge des salariés bénéficiant sur les trois dernières années de formations tutorales dans le cadre de contrats de professionnalisation sont révélateurs<sup>3</sup>.

**Part des salariés de plus de 49 ans dans les formations tuteurs du BTP :**

Années	Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation de tuteur	Nombre de salariés de plus de 49 ans ayant bénéficié d'une formation de tuteur
2006	1060	235 (22,2%)
2007	1840	315 (17,1%)
2008*	1382	291 (21,1%)
<b>TOTAL sur 3 ans</b>	4282	841 (19,6%)

Source : Données nationales communiquées par l'AREF-BTP

\* Données provisoires

- Autre exemple significatif, une *enquête conduite par Dalkia*, filiale « énergie » du groupe Veolia-Environnement, sur plus de 350 tuteurs révèle que ceux-ci, dans leur très grande majorité, se situent parmi les salariés d'âge médian (30-45 ans).

**Répartition des tuteurs par tranches d'âge :**

Tranches d'âge	Moins de 30 ans	Entre 31 et 45 ans	Entre 46 et 55 ans	Plus de 55 ans
<b>Part des tuteurs</b>	8,7%	48,5%	33,2%	9,5%

Source : Enquête réalisée par Dalkia à l'occasion de sa Convention des Tuteurs - 2008.

Certes, ces données sont brutes et doivent être relativisées, notamment dans la mesure où les tuteurs répertoriés dans les deux derniers exemples (BTP et Dalkia) ne concernent que les tuteurs identifiés dans le cadre de dispositifs d'alternance (c'est-à-dire dans le cadre de contrats d'apprentissage ou de contrats de professionnalisation).

Toutefois, elles semblent révéler une tendance générale, confirmée par l'ensemble des entretiens réalisés pour ce rapport, qui fait que les tuteurs, majoritairement, ne sont pas, ou ne sont plus, choisis parmi les salariés seniors.

**1.1.2 Les principaux facteurs d'explication de la « sous-représentation » des seniors parmi les tuteurs**

Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer cette sous-représentation relative des seniors parmi les tuteurs il en est deux qui nous apparaissent principaux :

**L'INFLUENCE DES ORGANISATIONS ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL<sup>4</sup>.**

Il convient en effet de distinguer :

- d'une part les *organisations de travail dans les « univers stables »* (organisations par les procédures techniques ou administratives), aux tâches identifiées, codifiées et assez répétitives, où les techniques n'évoluent pas, ou n'évoluent que peu et/ou lentement, et dans lesquelles les

<sup>3</sup> Il convient toutefois de les interpréter avec un peu de prudence dans la mesure où certains salariés de plus de 49 ans peuvent exercer des fonctions tutorales sans être passés par ces formations ou après en avoir bénéficié à un moment où ils avaient moins de 49 ans.

<sup>4</sup> Cf. les travaux de Nicole Raoult, Consultante.



savoir-faire peuvent se transmettre plus facilement entre générations éloignées, légitimant de ce fait pleinement le recours à des tuteurs forts de leur ancienneté ;

- d'autre part les *organisations qui se situent dans des « univers mouvants »*, qui se caractérisent par des évolutions rapides des techniques et des pratiques et pour lesquelles la transmission ne peut souvent être organisée qu'entre générations « proches ». C'est le cas aujourd'hui dans l'économie de la connaissance, dans l'informatique, les nouvelles technologies, les industries de pointe ou encore dans nombre des activités de service, qui occupent une place croissante dans nos économies. Dans ces entreprises les seniors ne sont souvent pas les plus à même de transmettre aux nouveaux arrivants, fréquemment mieux outillés qu'eux en connaissances théoriques (phénomène du « jeune diplômé »). Au contraire, les profils de tuteurs dans ces secteurs professionnels sont davantage des salariés d'âge « médians », plus à l'aise que les anciens sur les enjeux des compétences à acquérir et plus spontanément légitimes et impliqués dans les évolutions à venir.

Or, en termes de volumes d'emploi, il apparaît assez nettement que les organisations évoluant dans des univers mouvants, moins favorables à l'exercice d'activités tutorales par les seniors, sont appelées davantage en essor que les organisations de travail se situant dans des univers stables.

#### LA SOUS - REPRESENTATION DES SENIORS PARMIS LES TUTEURS EST L'UNE DES CONSEQUENCES DE LA SOUS - REPRESENTATION DES SENIORS DANS L'EMPLOI EN GENERAL.

En effet, selon les données produites par la DARES<sup>5</sup>, les 50 ans et plus représentent 24% de l'ensemble de la population dans l'emploi<sup>6</sup>. Il n'est donc pas incohérent de trouver des taux avoisinant les 20% dans certaines professions s'agissant des seniors occupant des fonctions tutorales parmi l'ensemble des tuteurs (Cf. supra l'exemple du BTP, ou Air France qui développe depuis longtemps le tutorat, en particulier pour son personnel navigant commercial, dont les règles de gestion de fin de carrière éliminent de fait un tutorat par les seniors de plus de 50 ans).

## 1.2 DES PRATIQUES DE TUTORAT PAR DES SENIORS EXISTENT CEPENDANT

Malgré ce constat général tendant à illustrer que les tuteurs n'étaient globalement pas des seniors, un certain nombre d'entreprises ont mis en place des dispositifs de tutorat dans lesquels les seniors occupent un rôle de premier plan. Sans viser à l'exhaustivité, plusieurs exemples significatifs peuvent être présentés.

#### DANS LE SECTEUR DU BATIMENT ET DES TRAVAUX PUBLICS.

Le secteur du BTP est l'un des secteurs dans lequel le tutorat est historiquement le plus développé. De ce fait, le nombre de seniors tuteurs y est significatif, même s'il reste minoritaire en pourcentage. Depuis plusieurs années, il est confronté à la fois à des difficultés de recrutement et à l'arrivée en fin de carrière d'une partie importante de ses salariés. Le tutorat apparaît donc comme un instrument susceptible de permettre de rendre plus attractifs les métiers de ce secteur tout en organisant la transmission de savoirs entre anciens en fin d'activité et nouveaux arrivants.

---

<sup>5</sup> Source : Tableau de bord trimestriel, Activité des seniors et politiques d'emploi, mars 2008, DARES.

<sup>6</sup> Dans le détail : 12,8% pour les 50-55 ans, 8,8% pour les 55-59 ans, 2,4% pour les plus de 60 ans.

Chez NGE, par exemple, entreprise de travaux publics de presque 5 000 salariés, près de 300 jeunes sont accueillis chaque année dans l'entreprise, notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage. Ils bénéficient tous de tuteurs pour les accompagner dans leur formation, faciliter leur intégration et les fidéliser. Parmi ces tuteurs, un sur deux est un senior de plus de 45 ans (70 sur les 138 tuteurs de l'entreprise inscrits à l'ordre national des tuteurs de la Fédération Nationale des Travaux Publics-FNTP<sup>7</sup>), alors que les salariés de plus de 45 ans représentent environ 16% du total des effectifs du groupe. En effet, il est apparu que les seniors (plus de 45 ans dans cette entreprise) disposaient ici des qualités attendues pour ces fonctions tutorales (maîtrise d'un savoir faire technique, qualités pédagogiques, disponibilité et altruisme notamment). Un dispositif spécifique de formation et de reconnaissance de ces tuteurs a été mis en place.

#### DANS L'INDUSTRIE.

Dans le secteur industriel également, et plus particulièrement dans le domaine de l'industrie lourde, encore fortement taylorisée, le recours au tutorat est relativement développé.

A titre d'exemple, le cas de l'entreprise CMI-MCF a pu être observé au cours de la mission. Cette PME, créée en 1985 et située dans le Nord-Pas-de-Calais, est spécialisée dans la mécanique lourde de précision et intervient comme sous-traitant des grandes entreprises de la région. La moyenne d'âge y est de 45 ans, contre 55 ans il y a quelques années. L'entreprise compte actuellement 45 salariés en activité, dont 10 salariés de plus de 50 ans et 6 de plus de 55 ans. En septembre 2008, 6 apprentis et autant de tuteurs, tous seniors (le plus âgé avait 59 ans), étaient recensés parmi les 45 salariés en activité.

Le choix de l'entreprise CMI-MCF de recourir au tutorat et de faire jouer aux salariés seniors le rôle de tuteurs a été dicté par la perspective d'un départ massif de plusieurs des salariés les plus expérimentés (entre 11 et 15 départs, soit autour de 25% de l'effectif de l'entreprise). En effet, plusieurs de ces salariés ayant été exposés à l'amiante au cours de leur carrière, l'entreprise a été confrontée à la menace de leur départ à court terme dans le cadre des dispositifs prévus pour les travailleurs de l'amiante. Connaissant de surcroît des difficultés de recrutement liées au décalage entre les formations dispensées en écoles et les besoins de l'entreprise, l'employeur a donc dû recourir dès 2003 au tutorat pour que les anciens puissent transmettre avant leur départ les connaissances nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le tutorat est donc apparu comme étant la solution appropriée permettant de répondre aux défis qui se posaient. Il a été mis en place dans le cadre de contrats d'apprentissage.

#### La mise en œuvre du tutorat dans l'entreprise CMI-MCF

L'expérience de tutorat chez CMI-MCF a nécessité la réalisation de plusieurs étapes après que le chef d'entreprise se soit convaincu de l'utilité du dispositif de tutorat pour faire face au problème rencontré :

- procéder à la formation des futurs tuteurs, les sensibiliser au contact avec les plus jeunes et aux modalités de transmission des compétences. Ces différentes actions ont été menées avec l'aide d'une personne extérieure spécialiste des relations au travail ;
- motiver les jeunes tutorés.

L'un des principaux enjeux consistait à que le dispositif de tutorat ne puisse échouer en raison des éventuelles barrières pouvant exister entre générations.

---

<sup>7</sup> L'ordre des tuteurs de la fédération nationale du bâtiment public (FNTP) rassemble les tuteurs officiellement reconnus par la branche.

En amont de la mise en place du dispositif, l'entreprise a également réalisé, avec l'AGEFOS PME, une véritable analyse des besoins futurs de l'entreprise afin d'identifier les compétences à conserver et à transmettre. Une fois les compétences repérées, il a ensuite été demandé aux anciens de décomposer les tâches de leur métier. A partir de cette description des métiers, des grilles de compétence ont été élaborées. Elles servent désormais à évaluer la progression des tuteurs et des apprenants.

Autre exemple, *Imerys Terre Cuite*, groupe de minéraux industriels d'une vingtaine d'usines spécialisées dans la confection de tuiles et de briques pour l'habitat, a également mis en place un dispositif original de tutorat afin d'assurer le transfert des compétences des seniors vers les autres salariés de l'entreprise. En effet, ayant constaté que ses métiers étaient des métiers de spécialistes dans lesquels l'expérience, le « tour de main » et les savoir-faire oraux occupent une place capitale, et par ailleurs consciente que le départ de ceux qui détiennent ces compétences serait critique pour l'entreprise, Imerys Terre Cuite a mis en œuvre, depuis 2006, une démarche de « transfert de savoir-faire d'expérience » (TSE). Cette démarche consiste à repérer les savoirs et savoir-faire spécifiques de l'entreprise (une quarantaine de savoir-faire spécifiques a été repérée) et à analyser leur criticité. Une fois cette première phase réalisée, l'entreprise choisit un « transféré » (sorte de tuteur), un transféré et un tiers facilitateur, personne neutre chargée de poser les « bonnes questions » et de formaliser les savoirs. Le transfert de savoir et de savoir-faire peut alors avoir lieu. Pour l'entreprise, cette démarche, conçue pour être répétée tous les deux ou trois ans, permet de faire ce qu'aucune formation spécifique ni aucune procédure de l'entreprise ne permettait de faire jusqu'alors. Pour mettre en place son dispositif de TSE, l'entreprise a été soutenue par l'OPCA Forcemat et a fait appel à un cabinet conseil. L'opération a été soutenue par le Fonds social européen (FSE).

#### DANS LE SECTEUR DE LA BANQUE

Deux exemples parmi d'autres peuvent être évoqués.

- Les caisses régionales du Crédit Agricole ont conclu deux accords en 2004 sur la gestion des ressources humaines tout au long de la vie professionnelle. Le recours au tutorat, notamment pour les seniors (au-delà du tutorat en alternance) est encadré conventionnellement. Chaque tuteur dispose d'un accès régulier type SVP ou d'échanges de pratiques.
- L'établissement financier « GMAC banque » a mis en place en 2003 un dispositif de « mentoring » consistant à faire coacher chaque jeune recrue commerciale par un senior, sans lien hiérarchique entre le mentor et son coaché.

#### DANS LE SECTEUR AGRICOLE

Le secteur agricole est confronté à un vieillissement important de sa pyramide des âges<sup>8</sup>. La transmission des savoirs y constitue par conséquent un véritable enjeu. Pour faire face à cette situation, il a donc notamment été prévu de développer des dispositifs de tutorat conférant aux seniors des fonctions de tuteurs. A titre d'exemple, un avenant à l'accord sur le congé de formation, repris par l'accord national du 11 mars 2008 pour l'emploi des seniors dans les entreprises agricoles, a prévu un dispositif de « tuteur-accompagnant » avec pour objectif « d'informer, d'aider et d'accompagner » les salariés titulaires d'un CDD pour permettre une meilleure intégration dans

---

<sup>8</sup> Les 50 ans et plus représentent 34% des personnes dans l'emploi dans le secteur agriculture, sylviculture, pêche (Source : Tableau de bord trimestriel- Activités des seniors et politiques d'emploi, mars 2008, DARES).

l'entreprise ou l'exploitation. L'accord senior précise que les fonctions de tuteur peuvent être exercées par un salarié senior.

#### DES EXPERIMENTATIONS DE TUTORAT IMPLIQUANT DES SENIORS ONT ETE MENEES DANS LE CADRE DU PROJET EQUAL.

Enfin, plusieurs expérimentations de tutorat impliquant des salariés seniors ont été réalisées dans le cadre de projets cofinancés par les fonds européens, et plus précisément par le programme EQUAL<sup>9</sup>.

Dans le cadre de ce programme, des PME de Basse-Normandie ont expérimenté des formations inter et intra-entreprises mettant l'accent sur le binôme junior-senior. En Rhône-Alpes, des expérimentations de tutorat impliquant des seniors ont été mises en œuvre dans plusieurs entreprises (Candia, La Dauphinoise, Orlac), dans le cadre du projet Part'@ge, ou encore d'expériences de tutorat réalisées par l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Ile-de-France, en particulier celle de la mission locale de Cergy-Pontoise avec un dispositif de parrainage par des seniors pour favoriser l'emploi durable de jeunes de ce bassin d'emploi.

#### DES EXPERIENCES PLUS PONCTUELLES ONT PU ETRE MISES EN PLACE.DANS CERTAINES ENTREPRISES

Certaines entreprises ont prévu la mise en place de dispositifs de tutorat dans le cadre de leurs accords seniors. C'est le cas, par exemple, de Bouygues Telecom.

##### *L'exemple de Bouygues Telecom*

Bouygues Telecom ne compte que 7% de salariés de plus de 45 ans dans l'ensemble de son effectif. Cette situation est liée d'une part à la jeunesse de l'entreprise, qui a été créée il y a une dizaine d'années, et d'autre part à la nature de ses métiers (télécoms, informatiques, relation clientèle...) qui, par essence, sont davantage exercés par des salariés jeunes que par des seniors.

En 2007, Bouygues Telecom a signé un accord seniors qui donne à ces derniers un rôle important dans les différents dispositifs de tutorat mis en place par l'entreprise, qu'il s'agisse de l'organisation d'un transfert des savoirs ou de l'organisation de formations internes.

### 1.3 DIFFERENTES FORMES DE TUTORAT

Le tutorat est l'inverse d'une mission qui s'organiserait de manière uniforme. Bien au contraire, sa pratique varie selon les « moments » et aussi selon les ressources, les qualifications, l'ambition des objectifs de ceux qui l'exercent comme de ceux qui le prescrivent. Aussi est-il utile, sans prétendre à l'exhaustivité, de passer « en revue » ces différentes pratiques afin de mieux maîtriser par la suite les conditions de leur exercice.

---

<sup>9</sup> Le programme EQUAL est un programme d'initiative communautaire du Fonds social européen (FSE) visant à soutenir des projets luttant contre les discriminations dans le domaine de l'emploi et du travail.

## DIFFERENTS MOMENTS POUR L'USAGE DU TUTORAT.

Le tutorat ne se résume pas au seul accompagnement des contrats d'apprentissage ou de contrats de professionnalisation. Il intervient par exemple pour l'intégration et l'accueil de nouveaux arrivants ; pour faire accompagner la résolution d'une panne, d'une erreur, pour contribuer aux communications informatives ou explicatives dans l'environnement de la communauté de travail ; pour aider au pilotage des intérimaires, des CDD, des stagiaires, lors du départ d'un propriétaire de compétences critiques et/ou non formalisées ; lorsqu'il est nécessaire de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de travail, de veiller au renforcement d'enjeux sur la qualité, la sécurité, la sûreté, la santé au travail ; pour faciliter les transitions entre de nouveaux process ou de nouvelles technologies ; pour accompagner un salarié promu dans ses nouvelles fonctions ; pour préparer et accompagner à l'exercice de nouvelles responsabilités.

Bref, les moments et les circonstances du tutorat sont pluriels. Nous aurons à en approfondir les réalités et les conséquences.

## DIFFERENTS TYPES DE TUTORAT.

De la même manière, les pratiques de tutorat peuvent s'organiser selon des modalités différentes.

### - Le « *tutorat classique* » :

Dans cette forme de tutorat, un salarié expérimenté transmet ou accompagne un salarié plus novice en vue de lui permettre d'acquérir les compétences dont il a besoin pour exercer son emploi. C'est notamment le cas lorsque le tutorat est organisé dans le cadre d'un contrat d'apprentissage (où l'apprenant, sauf dérogations prévues limitativement, a obligatoirement moins de 26 ans).

### - Le « *tutorat croisé* » :

Il représente une modalité originale de dispositif tutoral. Il met explicitement l'accent sur l'enrichissement réciproque d'un binôme ou chacun sera alternativement tuteur et tutoré.

Il se pratique par exemple, et de façon souvent informelle, entre infirmières dans certains services hospitaliers.

*L'exemple de l'Institut Jean Godinot*  
*(Centre régional de lutte contre le cancer)*

L'institut Jean Godinot de Reims est un centre régional de lutte contre le cancer. Il assure à ce titre des missions de prévention, de recherche, d'enseignement et de soins.

Une étude récente<sup>10</sup> s'est notamment intéressée aux relations entre les personnels infirmiers seniors et les jeunes infirmières au sein de cet institut. Elle a ainsi observé qu'un tutorat réciproque, plus ou moins informel, se mettait en place entre elles. Les plus âgées, disposant de l'expérience, du savoir faire et reconnues au sein de l'organisation conseillent, accompagnent, voire encadrent les plus jeunes pour la réalisation des gestes techniques (pose de perfusions, prises de sang...). En contrepartie, la relation s'inverse pour les techniques nécessitant de recourir à l'outil informatique (commandes informatiques diverses) ou en matière de pratiques liées à la lutte contre les maladies nosocomiales, etc.

---

<sup>10</sup> Exemple cité par l'étude « L'atout senior dans l'entreprise », Interface recherche, étude à paraître chez Dunod, février 2009.

Ce type de tutorat a également été expérimenté dans le cas du projet Part'@ge évoqué plus haut. Ce projet, mené en région Rhône-Alpes entre 2000 et 2007, s'est inscrit dans la perspective du développement de la formation tout au long de la vie. Il a été développé au sein d'entreprises rattachées au secteur coopératif agricole. Par exemple chez Orlac, entreprise de transport spécialisée dans le ramassage du lait, devenue depuis Sodiaal-Union, un dispositif a été mis en place dans lequel des salariés seniors chargés de la vente de produits dans les exploitations agricoles exerçaient des fonctions de tuteur au profit des plus jeunes. En contrepartie, ces derniers formaient leurs seniors aux techniques de vente les plus récentes.

- Le « *tutorat inversé* » :

Il se caractérise par une situation dans laquelle l'apprenant est un senior et le tuteur un salarié plus jeune.

Un exemple concret a été mis en œuvre par « Laser Contact », entreprise du groupe Galeries Lafayette, prestataire de relation clientèle à distance. Dans cette entreprise où la moyenne d'âge des téléopérateurs chargés du suivi clientèle tournait autour de 25 ans, une politique de recrutement de salariés seniors (50-52 ans) a été décidée afin de diversifier les profils des chargés de clientèle et d'adapter l'offre de service. Mais ces seniors nouvellement recrutés ont été régulièrement confrontés aux difficultés liées à l'utilisation, massive dans ce secteur, des nouvelles technologies (informatique, SMS...). Des actions ont donc été engagées, notamment avec l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), dans le cadre de contrats de professionnalisation, pour former ces nouvelles recrues avec des tuteurs plus jeunes qu'eux. L'expérience a permis de constater que les craintes ressenties a priori sur la difficulté réciproque de l'exercice étaient en fait infondées.

Chez SNECMA (Groupe SAFRAN), un projet de tutorat inversé a été mis en place pour favoriser l'intégration des jeunes auprès de leurs collègues anciens en aménageant aux premiers des rôles de moniteurs, formateurs relais dans l'usage des nouveaux systèmes d'information.

- Le « *tutorat d'expertise* » :

Comme son nom l'indique, il concerne le travail de transmission mais aussi d'appui pour qualifier quelqu'un d'autre sur un savoir longuement acquis, complexe, spécifique, rare donc maîtrisé par quelques personnes seulement, voire par une seule. On constate que ce tutorat se fait souvent dans le cadre d'une « cooptation » entre l'expert et un « disciple » assez indépendamment, tout au moins à court terme, des impératifs de management et de rentabilité.

Ce tutorat d'expertise se rencontre partout mais il est particulièrement stratégique dans une entreprise comme AREVA où l'expertise de quelques anciens est indispensable au développement des marchés d'aujourd'hui et de demain.

On notera que la motivation à transmettre est loin d'être spontanée pour nombre d'experts. Plusieurs raisons à cela dont celle de souhaiter poursuivre le plus longtemps possible son travail quand celui-ci passionne et/ou qu'il procure un statut (voire un pouvoir dans l'organisation) que l'on ne souhaite pas perdre.

- Enfin il faut citer le « *tutorat hiérarchique* » :

Il se met en œuvre lorsque le management considère nécessaire, soit parce que c'est son système de valeur soit parce que les circonstances l'imposent (dans le cas par exemple d'un recrutement significatif de nouveaux collaborateurs), d'assurer en même temps une fonction de management classique et une fonction pédagogique auprès de ses subordonnées (par exemple en réunissant

son équipe après une panne ou un dysfonctionnement afin d'en tirer des enseignements et se qualifier pour en éviter la reproduction).

Malgré ses vertus, son efficacité et ses nécessités il manquera toujours à cette pratique la neutralité, la distance et le recul nécessaires pour véritablement se confondre avec les autres formes de tutorat.

#### DIFFERENTES MODALITES D'ORGANISATION DU TUTORAT.

Au-delà des formes différentes qu'il peut revêtir (classique, croisé, inversé, d'expertise), le tutorat peut être organisé de façons variées.

- **En binôme**, pratique la plus courante dans lequel le modèle qui prévaut est celui du couple traditionnel du maître et de l'apprenti hérité de la tradition du compagnonnage. Ce modèle a le mérite de la simplicité et d'être bien connu

- **Le tutorat collectif** organisé autour d'une **équipe tutorale**. On le rencontre par exemple dans la branche de l'industrie papetière.

Dans cette configuration, l'apprenant bénéficie de l'encadrement de plusieurs intervenants qui se répartissent les tâches à accomplir. Un « tuteur officiel ou accompagnateur », s'occupe alors de l'intégration de l'apprenant dans la structure et des aspects administratifs de son adaptation, et un « tuteur opérationnel » lui transmet les gestes, les postures, le savoir-faire du métier et de l'emploi.... Il est intéressant, et logique, de noter dans cet exemple que si les seniors semblent moins présents en tant que tuteurs accompagnateurs, ils trouvent davantage leur place dans les fonctions de tuteur « opérationnel ».

- **Le tutorat au niveau d'un groupement d'emplois ou dans une logique interentreprises.**

Les exemples de fonctions tutorales mutualisées au niveau de la branche ou du bassin d'emploi méritent d'être signalés car ils semblent véritablement porteurs d'avenir.

Ces pratiques consistent à confier des missions tutorales pour le compte de plusieurs entreprises d'un même secteur professionnel souvent autour d'un « groupement d'employeurs » voire d'un même bassin d'emploi.

Parmi les exemples de ce type de pratiques, on évoquera les négociations avancées sur cette question dans le secteur de ***l'Hôtellerie et de la Restauration***.

***Dans le secteur agricole*** également, où les petites structures sont nombreuses, le tutorat ne peut bien souvent pas être mis en place au seul niveau de l'entreprise ou de l'exploitation, faute de ressources humaines suffisantes. Il ne peut l'être qu'en dehors de l'entreprise. Plusieurs dispositifs ont donc été imaginés, notamment dans le cadre de l'accord national relatif à l'emploi des seniors dans les entreprises agricoles, pour le favoriser :

- un dispositif « d'intervenant technique », salarié senior en activité, mais détaché de son entreprise, pour enrichir, par son expérience technique, le contenu de certaines actions de formation ;
- un dispositif de mise à disposition de salariés seniors pour jouer un rôle de tuteur à l'égard d'un exploitant qui souhaiterait diversifier son activité ou bénéficier d'un appui lors de son installation.

# 2Préalables au tutorat senior



Le double constat de la faible représentation des seniors parmi la population des tuteurs et l'intérêt pourtant de leur voir confier, dans certaines circonstances, des missions tutorales incite, en s'appuyant sur les travaux d'experts, à clarifier les conditions nécessaires à leur exercice par les seniors et d'en préciser les impératifs.

## 2.1 TOUT SENIOR N'A PAS VOCATION A DEVENIR TUTEUR

Derrière le mot « senior » se cache une foule de situations et d'états très différents :

- « **la situation dans la séniorité** » en termes d'âge. Les seniors qui ont 45 ans, et auxquels il reste 20 années de vie professionnelle, et ceux qui ont 63 ans, et sans doute moins de deux années de travail avant la retraite, ne sont pas tout à fait comparables<sup>11</sup>.
- **le parcours professionnel antérieur de chaque individu**. Un salarié n'arrivera pas senior dans la même situation physique selon qu'il aura auparavant connu une vie professionnelle passionnante, qualifiante et physiquement protégée ou qu'il aura dû affronter différentes formes de pénibilité et de « travail destructeur » aux conséquences importantes sur son employabilité quand vient la séniorité. Comme l'affirme Even LOARER, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), « il y a en effet des activités qui n'apportent rien d'autre que l'usure ».

Dans nos économies postindustrielles où l'homme entretient un rapport de moins en moins physique avec le travail<sup>12</sup>, les perceptions sur la corrélation entre vieillissement et perte de performances auraient du disparaître. Or, tel n'est pas le cas, d'abord parce que les représentations durent plus longtemps que les faits mais surtout parce que, dans le travail moderne, la suppression de la pénibilité physique du travail a été remplacée dans de nombreux emplois par d'autres formes de pénibilité plus diffuses, moins observables et donc plus pernicieuses : répétitivité des tâches dispensant de la réflexion pour agir, confrontation permanente à un système client auquel il est difficile de répondre, croissance du stress, etc.

Il faut donc savoir distinguer deux formes de vieillissement que l'on confond souvent en parlant de performance des seniors : l'usure physique, le plus souvent dans les métiers à forte pénibilité, visible éventuellement assez tôt, et le « déclin cognitif », lié essentiellement à un travail répétitif et routinier, qui se manifesterait plus tard et qui, lui, n'est pas nécessairement réversible sous condition de consentir les investissements nécessaires pour y remédier (et qui là aussi devront être des co-investissements)<sup>13</sup>.

- **Le degré d'actualisation des compétences et de formation des individus** constitue une autre source de distinction importante. En effet, la situation des seniors est très différente entre, d'une part, ceux qui ont voulu et ont pu entretenir et développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle, par la formation continue et/ou par des mobilités professionnelles pertinentes et, d'autre part, ceux qui n'ont pas pu ou pas voulu le faire ou n'ont pas bénéficié des contextes de travail susceptibles de leur offrir les ressources nécessaires.

---

<sup>11</sup> Ajoutons que l'on devient senior non pas quand on pense l'être mais quand on nous dit que nous le sommes. De nombreuses observations et travaux montrent que l'un des paradoxes vécu aujourd'hui par les salariés de 50 ans est d'être considérés comme tout à fait actifs à l'extérieur de leur entreprise mais déjà senior à l'intérieur de celle-ci avec les conséquences sur la considération qu'on leur porte... : puissance des représentations !

<sup>12</sup> Etude Interface Recherche : « Seniors en entreprise. Le management impossible ? », à paraître, 2009.

<sup>13</sup> Cf. : Carré, Vidal « Le co-investissement en formation », Etude pour la DFP, 1988.

Enfin, parmi les autres distinctions importantes entre seniors, d'autres éléments doivent être mentionnés :

- **Les histoires de vie.** Certains salariés ont connu des histoires de vie simples et facilitatrices pour leurs projets professionnels. D'autres, au contraire, dont les « blessés de la vie », sont avant tout désireux, quand ils arrivent à la séniorité, de « paisibilité » et souhaitent pouvoir souffler.
- **L'investissement ou pas dans des activités extra-professionnelles.** Ceux qui se sont investis dans des projets extra-professionnels souhaitent souvent bénéficier de toutes les opportunités pour pouvoir s'y consacrer encore davantage.
- **La santé bien sûr :** une distinction importante existe entre les individus pour lesquels la santé ne constitue pas un problème et ceux dont les fragilités physiologiques s'exacerbent avec l'âge, les contraignant à des activités limitées, voire leur interdisant l'exercice de toute activité professionnelle.
- **La motivation à poursuivre l'activité et la transmettre :** il existe par exemple des seniors qui, experts dans leur discipline, n'envisagent ni de cesser leur activité ni d'ailleurs de la transmettre...

En bref, la vie de chacun est différente et le « senior moyen » existe encore moins que le « Français moyen »<sup>14</sup>. Les aptitudes à poursuivre dans l'excellence des activités vont être aléatoires pour certains et plus aisées pour d'autres. Elles appellent à une gestion différenciée des salariés seniors en fonction de leur histoire professionnelle : **l'inégalité devant une « séniorité positive » est un fait**. Il serait inconséquent de l'ignorer lorsqu'il s'agit de réfléchir à des fonctions tutorales pour « tous » les seniors.

**Devant cette diversité des situations et des états dans l'âge-senior il faut accepter que des fonctions tutorales ne soient surtout pas confiées automatiquement au seul prétexte d'être seniors... Au contraire, elles imposent un processus de vérification des capacités, vérification qui ne sera rien d'autre qu'une sélection mais aussi une qualification voir une requalification non seulement sur des critères de technicité mais aussi et beaucoup sur un profil (de motivations, de disponibilités intellectuelles et cognitives, d'images positives de soi-même...). Sans cette sélection et cette qualification nécessaires le fait d'être tuteur serait alors considéré très vite par le corps social et par les seniors eux-mêmes comme une activité sans exigence, dévalorisée de ce fait, et regardée comme une sorte de « fonction artificielle » pour, faute de mieux, occuper ceux qui sont le moins productifs.**

---

<sup>14</sup> E. Loarer rappelle que pour une génération donnée d'individus d'une vingtaine d'années des éléments d'homogénéité sont observables, mais que cela devient beaucoup plus problématique lorsque la même génération atteint la soixantaine : les histoires de vie ont fait leur œuvre en singularisant chacun.

## 2.2 POUR ETRE TUTEUR LE SENIOR DOIT INVESTIR SUR SON EXPERIENCE

Sans doute trouverions-nous facilement un consensus sur l'affirmation que le senior est par nature expérimenté. Ce consensus est pourtant dangereux autant pour les seniors que pour leur bonne pratique du tutorat.

Car qu'est-ce que l'expérience ?

En fait on relève dans les esprits une certaine confusion entre :

- **L'ancienneté** : donnée factuelle n'autorisant a priori aucune prédictivité qualitative mais qui, cependant (cf. : certains accords de branches ou d'entreprises et le statut de la fonction publique) est prise en compte pour les évolutions des rémunérations et des affectations d'emplois.
- **La compétence** : capacité à mobiliser ses ressources pour savoir agir dans une situation de travail particulière contextualisée, à savoir un emploi. La rémunération est globalement liée à cette capacité de « tenir l'emploi »
- **L'expérience** : donnée plus complexe, voire ambiguë, pas rémunérée en tant que telle, mal stabilisée dans l'expression quotidienne mais pourtant largement employée (sans doute à cause de son flou : l'âge ne donne rien d'autre qu'une présomption d'expérience).

On peut ainsi dans le langage commun ou dans la littérature<sup>15</sup> lui reconnaître au moins trois acceptions :

- 1) la première, la plus courante, consiste à définir l'expérience par défaut comme tout ce qui se passe dans l'exercice d'une activité ou dans le vécu d'une situation. L'homme d'expérience est ainsi celui qui a pratiqué, qui a fait des choses, qui a vécu des choses.
- 2) La seconde met en jeu la question de la formation des connaissances et renvoie à ce qu'elle a de plus mystérieux : ses dimensions intuitives, empiriques, affectives, subjectives. L'homme d'expérience est ici celui qui s'est construit au fil de sa pratique.
- 3) La troisième la considère comme relevant d'un acquis et d'un mode d'acquisition ; un produit, un processus et une trajectoire tout à la fois. L'homme d'expérience est celui qui vit des événements et les transforme en éléments de savoirs.

Ces trois acceptions ont en commun d'avancer l'idée que l'expérience ne se construit que dans la pratique.

**Nous retiendrons que la pratique n'est pas suffisante à l'expérience<sup>16</sup>.**

Et nous stabiliserons notre réflexion par la définition de l'expérience professionnelle proposée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) :

- une situation professionnelle réussie (ou à minima conforme)<sup>17</sup> ;
- une « conceptualisation » de la pratique (par le langage, par l'écriture...)

---

<sup>15</sup> Cf. Solveig OUDET, Equipe de recherche autoformation et apprenance, CREF, Université Nanterre-Paris X.

<sup>16</sup> Jacques BREL dans la Chanson des Vieux Amants le dit bien : «  *finalement, finalement il nous fallut bien du talent pour vivre vieux sans être adulte...* ». Ce refus romantique de l'expérience pour rester juvénile nous renseigne parfaitement sur le caractère aléatoire de son acquisition.

<sup>17</sup> Toutes les « vieilles habitudes » ne sont pas nécessairement un facteur d'expérience !...

- une capacité à réinvestir et utiliser cette pratique dans d'autres contextes.

En synthèse ces développements permettent d'aboutir à trois observations :

- 1) L'expérience, si elle nécessite une pratique, peut s'acquérir avant la « séniorité » (c'est même recommandé !). Il se peut même qu'elle soit de moins en moins couplée automatiquement avec l'âge : dans nombre de systèmes de production l'ancienneté donne peu d'avantages même s'il faut toujours du temps pour devenir expérimenté.
- 2) Le senior dans une fonction tutorale ne peut réinvestir son ancienneté et ses compétences sur un ou des emplois que s'il sait les transformer en expérience.
- 3) L'acquisition de l'expérience n'est pas spontanée (contrairement à l'âge !) elle nécessite un travail de formation, d'analyse<sup>18</sup>.

**En conclusion, pour être un tuteur de qualité, le senior doit construire et valider son expérience. Cette transformation passe par un investissement (qui peut et doit être un co-investissement employeur/employé s'inscrivant dans une démarche de gestion prévisionnelle). Les pratiques nouvelles de la VAE (validation des acquis de l'expérience) ouvrent dans ce domaine des pistes prometteuses. En demandant la construction de « dossiers de preuves » sur ses acquis, elle impose nécessairement une prise de recul sur son vécu professionnel (et social !) qui produit alors de « l'expérience » en même temps d'ailleurs qu'elle fait bien souvent découvrir des acquis non pas ignorés mais tellement jugés déconnectés du professionnel qu'il avait été jugé inutile de les considérer.**

## 2.3 LE SENIOR TUTEUR DOIT ETRE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

La question actuelle de l'emploi des seniors consiste en fait à savoir passer d'une « logique subie », par la contrainte économique à une « logique de conviction » selon laquelle les seniors ont une place utile à occuper et contribuent à la performance des organisations de travail.

En effet, les pratiques coutumières de cessation d'activité font globalement consensus parmi les différents acteurs provoquant de ce fait, et bien avant l'âge de départ effectif, l'intériorisation d'un processus d'exclusion. Les employeurs, avec bien sûr des exceptions, n'y sont pas hostiles parce qu'ils considèrent la productivité du senior, essentiellement du fait de sa rémunération (plus élevée), peu compatible avec sa productivité jugée fatalement décroissante. Le salarié est souvent volontaire, là aussi sauf exceptions, pour cesser le travail au bénéfice d'une retraite souvent idéalisée. Enfin, les représentants des salariés sont eux aussi favorables à cette situation, au nom d'un progrès social qui a toujours cherché à lutter contre la pénibilité du travail et donc à en épargner les salariés.

Il semble clair que si l'on reste dans cet esprit, les seniors isolés n'ont aucun avenir.

Au mieux ils seront gérés comme une contrainte imposée par les lois de l'équilibre social, comme un tribut à payer à l'époque... Mais dont on dira bientôt qu'ils sont un frein (voire un boulet !) à la productivité de nos entreprises dans une économie ouverte à la concurrence internationale... (A-t-on vu des entreprises chinoises obligées de recruter ou de garder leurs seniors ?)

---

<sup>18</sup> Cf. Eric Boyer, Directeur du CLPS : « l'expérience professionnelle c'est du travail plus du travail sur ce travail » ».

**C'est là que « l'investissement » sur le tutorat pour et par les seniors peut prendre tout son sens et toute sa valeur. Il peut être en effet une contribution aux inventions d'une place légitime des seniors dans l'organisation de travail, participant comme les autres, et à un juste coût, à sa performance. Et servir ainsi à renouveler les règles « d'un management de l'intergénérationnalité ».**

Pour cela il faut postuler que les équipes de travail dans leurs caractéristiques (les âges mais aussi d'autres choses) sont des écosystèmes, à l'intérieur desquels la dynamique des différences est source de valeur.

En fait on est toujours traditionnellement confronté à deux modèles caricaturaux des organisations performantes : les communautés de travail très homogènes (armées, monastères, chaînes de travail tayloriennes) où les ressemblances et l'organisation des statuts forment un tout d'une efficacité redoutable... et un modèle d'organisation plus « biologique » où la diversité est source de fécondité sous la triple condition de l'acceptation des différences, de la bonne appréciation du potentiel de l'autre et d'un leadership capable d'animer et de tendre le collectif vers un objectif atteignable et partagé.

Il n'est ni dans la mission de ce rapport ni dans les ambitions de son auteur de prétendre décrire un ensemble de « bonnes pratiques » sur le pilotage et le management d'une « intergénérationnalité productrice de valeurs ». Pour autant, les investigations et les rencontres nécessaires à ce rapport ont permis de mettre en évidence quelques pistes qui, autour d'un tutorat-seniors, donnent des intérêts à l'intergénérationnalité et permettent de la considérer comme une opportunité de performance et non comme une contrainte obligée et nécessairement coûteuse<sup>19</sup>.

Par exemple :

- tout apprentissage entraîne une réciprocité<sup>20</sup> (« j'apprends en t'apprenant » et « je t'apprends en sollicitant ton savoir-faire »). Ainsi le tutorat permet-il un double développement des compétences (du tuteur et du tuteur) voire un triple quand la communauté de travail qui les entoure est associée à l'investissement de l'apprentissage.

- Aucune étude scientifique n'a montré que le senior serait moins productif que les autres catégories d'âge<sup>21</sup>. Par contre lorsque les communautés de travail savent donner davantage d'importance à l'identité collective sur l'identité générationnelle, la dynamique collective produit des effets positifs qui compensent largement les phénomènes spécifiques liés à l'âge de quelques uns.

- Il pourrait être particulièrement opportun dans une économie de crise d'envisager une contribution particulière des seniors (par un tutorat mais sans exclusive) à la réduction des « coûts de transaction » correspondant aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des engagements et pour couvrir les différents aléas de l'activité des organisations.

- Il y eu en son temps, à l'initiative toujours exemplaire de Bertrand SCHWARTZ, une démarche dite de « nouvelles qualifications » adoptée par un certain nombre d'entreprises. Celles-ci considéraient que l'adaptation des jeunes aux emplois devait procéder d'une démarche réciproque (et non unique) jeunes/employeurs permettant de prendre en compte leur « patrimoine de compétences ».

---

<sup>19</sup> *Investir la fonction « résiliente » des tuteurs-seniors dans et pour la performance des organisations.* Olivier Charbonnier Directeur Général d'INTERFACE

<sup>20</sup> « *La condition de la transmission c'est la condition de la coopération* ». Entretien avec Sandra Enlart Directeur Général. ENTREPRISE ET PERSONNEL

<sup>21</sup> Interface Recherche : « L'atout Senior dans l'Entreprise » Etude à paraître chez Dunod. Février 2009

Peut-être faudrait-il, grâce entre autre au tutorat, réinventer une démarche analogue non seulement pour l'employabilité des seniors mais aussi pour la performance collective de ces entreprises<sup>22</sup>...

On se doit ici de citer comme conforme à cette vision et exemplaire dans ses intentions les innovations proposées par FLUNCH (restauration rapide).

*Exemple de FLUNCH*

Cet employeur met en œuvre une politique de compétences qui organise les process de travail de façon à ce que ses salariés soient à la fois en poste sur un emploi (et rémunérés pour celui-ci de manière uniforme) et en même temps « développeurs des compétences des autres » (avec 3 niveaux d'interventions correspondants à 3 niveaux de complexité dans la transmission, complexité intervenant dans les modes de rémunérations).

Il s'agit donc d'une politique de gestion de la ressource humaine qui fait de chaque salarié, porteur d'expérience, et dans chaque restaurant un contributeur potentiel et réel de la performance collective...

---

<sup>22</sup> Entretien avec Paul Dupouey, consultant.

# 3 Préconisations pour mieux faire

En demandant au hasard à une personne « qui sont les tuteurs ? », on obtient généralement la même réponse : **le tuteur est un homme (pas une femme) qui travaille dans un atelier ou sur un chantier et qui apprend à un jeune les gestes du métier...**

Cette réponse n'est pas fautive. Ou plutôt elle l'est parce qu'incomplète : cette catégorie de tuteur existe bien, et c'est heureux, mais nous avons déjà vu plus haut (cf. partie 1) que les tuteurs ne se résument pas qu'à cela.

Si l'on ajoute à cette représentation tronquée les définitions d'origine du tuteur (en droit : un substitut à l'autorité parentale, en botanique : un instrument qui aide à pousser droit...), on peut comprendre aisément pourquoi le « tuteur » n'a pas dans la société l'image qu'il mérite. Au point d'ailleurs que certains interlocuteurs suggèrent de leur trouver un autre nom<sup>23</sup>.

Toujours est-il que si déjà le fait d'être senior dans l'entreprise n'est pas valorisant et qu'en outre il leur est demandé d'exercer une mission qui donne une image qui, elle non plus, ne sera pas positive, on peut comprendre, dès lors, que la motivation de ces seniors (et des autres d'ailleurs !) à exercer des fonctions de tuteurs ne soit pas spontanée.

Et pourtant on a pu observer dans certaines entreprises (voire dans certaines branches) que les tuteurs y avaient une excellente presse. Pour des raisons historiques (le bâtiment, le nucléaire...) mais aussi parce que le tutorat est devenu pour leurs directions de ressources humaines et de formation (c'est, par exemple, le cas chez DALKIA) une politique majeure, reconnue, valorisée de développement des compétences (pour les tuteurs) et d'efficacité pour les formations dans lesquelles ils agissent. Par ailleurs ces mêmes entreprises ont le souci d'organiser la valorisation de leurs tuteurs par différents types de reconnaissances (titres, convention...).

Il est donc possible de valoriser l'exercice des fonctions de tuteurs.

Cette valorisation doit s'envisager à deux niveaux différents :

- 1) d'abord en élargissant, en amplifiant les pratiques du tutorat : il ne s'agit surtout pas d'éliminer les pratiques historiques, il s'agit de les compléter, de leur donner beaucoup plus de place et d'ambition.
- 2) ensuite en valorisant les pratiques tutorales en réduisant leurs freins et leurs obstacles, en les faisant rentrer dans le cercle vertueux de la rigueur dans la méthode et de la créativité dans les process et enfin, en sachant identifier les « clés de succès » à prendre en compte.

### 3.1 AMPLIFIER ET ENRICHIR LES PRATIQUES DE TUTORAT

#### 3.1.1 Concevoir le tutorat autour de quatre grandes familles

A l'analyse, et en simplifiant, toutes les pratiques de tutorat s'exercent dans **deux contextes organisationnels différents**, lesquels peuvent d'ailleurs cohabiter au sein d'une même entreprise voire d'une unité de travail (cf. 1.1.2) :

- des contextes stables ou à évolutions repérables (activités génériques ou récurrentes) ;

---

<sup>23</sup> Plusieurs termes ont été proposés pour remplacer celui de tuteur : référent, coach, entre autres mais à la réflexion et à l'écoute d'autres interlocuteurs il semblerait que le remède ferait plus de mal que le bien...



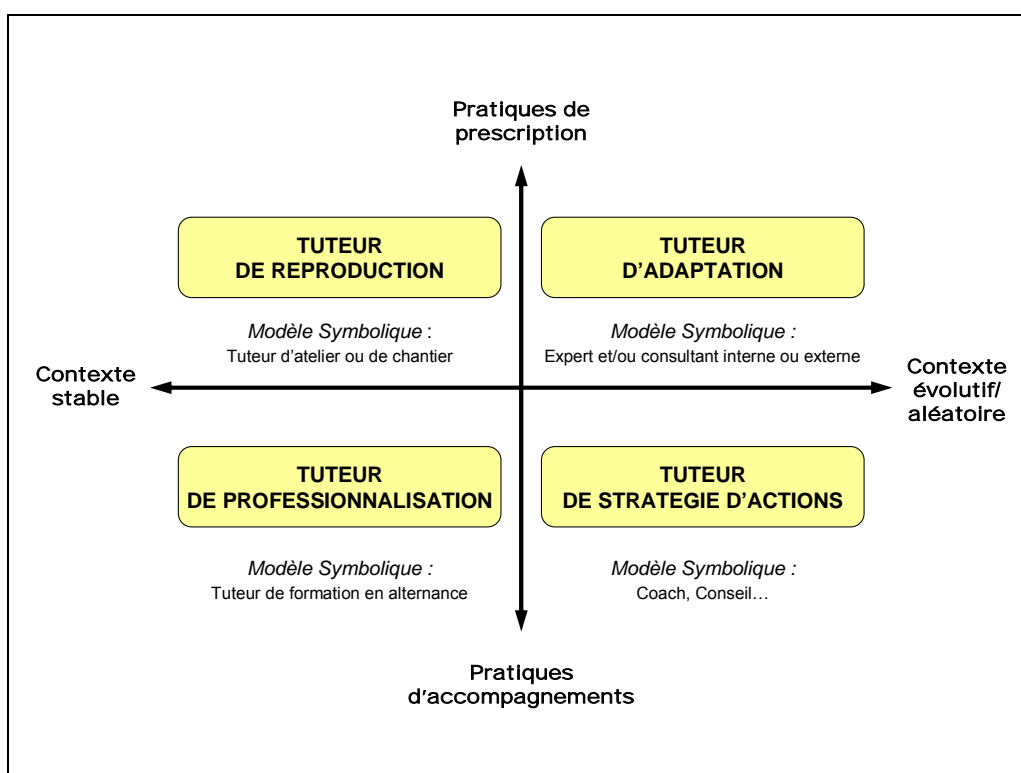
- des contextes aux évolutions incertaines ou devant s'adapter rapidement (relation clients, changement technologiques ou de process...).

Par ailleurs les conceptions de la fonction tutorale peuvent se résumer – là aussi en simplifiant- autour de **deux modèles distincts** :

- **transmettre en prescrivant** : dire ce qu'il faut faire à l'appui de pratiques ou de concepts maîtrisés et dans une logique d'application d'un tour de main, d'un process, d'une directive ;
- **accompagner l'apprentissage** : faciliter au tuteur, dans un cadre cependant défini, l'apprentissage de ses propres modes d'actions, l'aider à construire sa propre expérience.

Le croisement de ces critères nous permet de définir quatre grands modèles d'exercice du tutorat qui peuvent se résumer par le schéma suivant :

**Les 4 familles de tutorat :**



Bien évidemment, et comme d'habitude dans ce genre de classification, on peut admettre qu'aucun tuteur ne reconnaisse appartenir, dans ses propres pratiques, à un seul de ces modèles (les pratiques réelles ne sont jamais chimiquement pures...). On se contente donc de décrire des modèles « dominants » tout en observant que le développement de cette « diversité des tutorats » doit permettre, effet hautement souhaitable, d'augmenter le pourcentage de femmes (seniors ou pas) dans les populations de tuteurs.

## LE TUTEUR DE REPRODUCTION.

- C'est « le » modèle de référence, celui auquel on pense spontanément quand on parle de tutorat. Parce que c'est le modèle le plus ancien, héritier du compagnonnage (déjà au Moyen Age !). C'est aussi la pratique tutorale la plus pratiquée et la mieux identifiée.
- On aurait grandement tort de mépriser cette forme de tutorat et de croire qu'elle est obsolète. En fait elle a fait toute la preuve de sa pertinence mais seulement aux conditions suivantes :
  - elle ne peut qualifier les « tutorés » que sur des savoir existants et à reproduire en l'état (ou avec de faibles variations) ;
  - elle ne s'intéresse pas, ou faiblement, au contexte de l'exercice des activités ;
  - elle s'appuie sur la transmission de gestes professionnels stables, identifiables (repérables en situation) et donc observables, aussi bien par le tuteur (comment fait le tutoré ?) que par le tutoré (comment fait le tuteur ?).

C'est un modèle de tutorat fortement inspiré dans sa pédagogie des principes du modèle taylorien de l'organisation du travail : 1) il y a une seule et bonne manière de faire et 2) il y a une distinction entre celui qui pense la tâche et celui qui l'exécute.

Ce tutorat de reproduction est en œuvre dans beaucoup d'organisations de travail aux processus définis et observables : chaînes industrielles de production de biens, certaines des activités des chantiers du bâtiment et des travaux publics, mais aussi dans le travail tertiaire (back office de la banque et de l'assurance par exemple), dans la restauration collective et/ou rapide, dans certaines activités de la santé (aide-soignante par exemple) etc....

Beaucoup des formations de tuteurs reposent, implicitement ou explicitement, sur ce modèle (alors pourtant que souvent les ambitions d'apprentissage vont au-delà de la seule reproduction).

Il est évident que beaucoup de seniors sont spontanément à l'aise dans ce modèle de tutorat. Il leur permet de s'appuyer sur leurs pratiques, le modèle de l'autorité est clair et connu et la reproduction de l'existant ne les met pas en difficulté avec leurs apprenants, même quand ceux-ci sont jeunes (encore que la contestation des pratiques existantes soit devenue maintenant autorisée dans les relations d'apprentissage).

## LE TUTEUR DE PROFESSIONNALISATION.

Il repose sur une conception du professionnalisme qui va au-delà de la seule maîtrise des gestes professionnels et plus globalement de la seule technicité. Il s'agit d'un tutorat qui veut développer un double système de compétences :

- des compétences techniques (par nature indispensables à toute pratique professionnelle) ;
- mais aussi des compétences permettant de prendre en compte « l'environnement de la tâche » (les ressources disponibles, les contraintes à respecter et aussi « les autres », ceux avec qui le professionnel va être amené à produire de la performance et en tout cas des résultats).

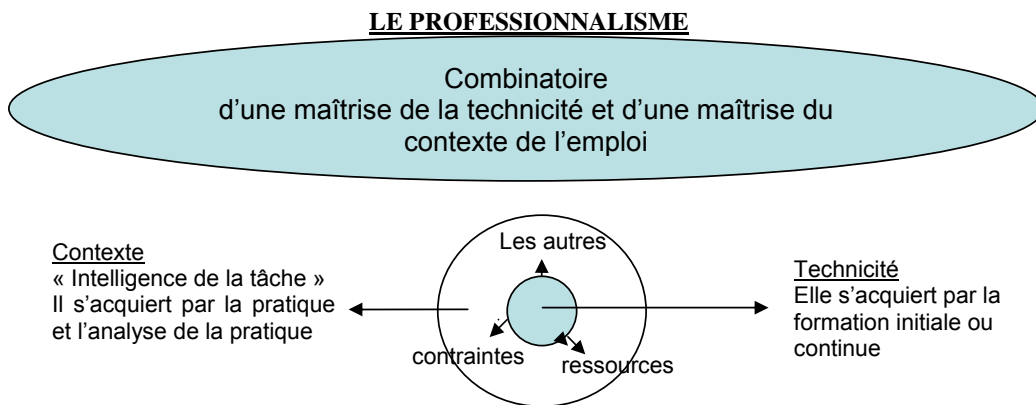
---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

24

Le schéma ci-dessous illustre cette conception d'un tutorat véritablement professionnalisant :



- Les formations en alternance combinent apprentissage de la technicité et apprentissage du contexte...
- Le professionnalisme d'un individu se transforme dans le temps :
  - par des + ou des – de technicité
  - par des + ou des – de maîtrise du contexte

Ce tutorat trouve éminemment sa place dans les dispositifs de formation en alternance.

Dans ce cadre<sup>24</sup>, la mission du tuteur peut se définir essentiellement autour de cinq missions-clés :

- 1) passer un contrat avec le tutoré sur les conditions de son apprentissage situant les engagements des uns et des autres en termes de droit et de devoir ; s'assurer tout au long de la formation de la bonne tenue du contrat et décider en opportunité de prendre des décisions d'ajustements ;
- 2) organiser pour le tutoré « un parcours d'apprentissage » cohérent avec les objectifs de qualification visés (ce qui inclut une relation, et des négociations !, avec les hiérarchies mais aussi l'ensemble de la communauté de proximité...) ;
- 3) transmettre le métier : non seulement, comme on l'a vu, sa technicité (qui relève d'ailleurs davantage d'un tutorat de reproduction) mais aussi le contexte de l'exercice du travail ;
- 4) évaluer en continu les compétences acquises par le tutoré mais aussi les difficultés ou facilités pour les obtenir ;
- 5) assurer la relation avec les enseignants (formateurs internes, organismes, Centres de formation des apprentis...) pour garantir la cohérence des apprentissages mais aussi leur contribution à l'évolution des pratiques existantes.

A travers cette brève description on se rend compte tout de suite que les tuteurs de professionnalisation n'exercent pas du tout les mêmes activités que leurs homologues « de reproduction ». Il n'est d'ailleurs pas évident qu'une pratique réussie de l'un prédispose à l'autre.

Le senior, lui, à l'aise ou pas selon les cas dans un tutorat de transmission des technicités, peut parfaitement et légitimement trouver sa place dans la phase d'apprentissage de l'intelligence des contextes sous réserve qu'il en ait véritablement « l'expérience » et la préparation. (Cf. supra 2.2).

<sup>24</sup> Cf. l'expérience des pratiques mises en œuvre depuis plusieurs années par le Groupe VEOLIA dans son Campus de Jouy le Moutier et maintenant dans ses réseaux de Campus.

## LE TUTEUR D'ADAPTATION.

Il s'agit d'une pratique tutorale fréquente mais largement sous-estimée dans les organisations de travail. Sans doute parce qu'elle porte en elle une large part de pratiques informelles donc non identifiées en tant que telles comme véritablement tutorales.

Elle s'exerce, et pourrait s'exercer encore plus fréquemment, au service de la qualification des personnels dans des situations telles que :

- des exigences nouvelles (ou oubliées) à mettre en œuvre, liées au contexte et/ou à la volonté du management : plan d'économie, qualité des pratiques, sécurité, sûreté, santé au travail... ;
- la mise en place de nouvelles règles (le tutorat pouvant être méthodologique ou d'expertise ou les deux...);
- l'implantation de nouvelles technologies impliquant des modifications dans les pratiques de travail ;
- la transmission des « compétences critiques » attachées à des métiers ou des emplois et qualifiées comme telles dès lors qu'elles cumulent certaines particularités<sup>25</sup> (attachées au cœur de métier, détenues par un petit nombre de personnes, indisponibles, introuvables en tant que telles sur le marché du travail) ;
- la participation à la gestion de crises en favorisant la régulation des phénomènes liés à ces situations, en apportant la sérénité et la distance dans l'analyse des problèmes, qualités dont les seniors disposent probablement davantage que la moyenne ;
- l'intégration d'un nouveau collaborateur, d'un intérimaire, d'un prestataire extérieur devenant participants d'un collectif de travail et devant, de ce fait, en respecter les règles, la culture, les valeurs voire les coutumes.

### Le cas du « parrainage » chez Bouygues Immobilier

Bouygues Immobilier est spécialisée dans l'achat de terrains et la conception d'opérations immobilières. Elle compte autour de 1600 salariés.

Cette entreprise mobilise certains de ses salariés, dont éventuellement des seniors, sur des missions de tutorat classique ou de formation interne. Mais elle a en plus pour originalité d'avoir conçu une forme de tutorat spécifiquement exercée par ses salariés seniors (à partir de 45-50 ans): le « parrainage », clairement conçu dans le cadre de la politique senior de l'entreprise.

L'idée du parrainage consiste à faire accompagner pendant 18 mois tout nouvel arrivant dans l'entreprise (recrutement, mobilité interne au groupe...) par un salarié senior chargé d'accueillir le nouveau salarié, d'accompagner son intégration et de lui transmettre la culture et les valeurs de l'entreprise. L'objectif est tout autant de faciliter l'intégration et la fidélisation du nouvel arrivant que de profiter de la connaissance que les seniors ont des valeurs et de la culture de l'entreprise. Elle vise également explicitement à enrichir et à diversifier les missions des seniors.

Dans les faits, le dispositif de parrainage est mis en œuvre depuis le début de l'année 2008. Il s'appuie sur une charte et un guide du tutorat. Il prévoit que chaque expérience de parrainage donne lieu à une évaluation à mi-parcours. Le parrain est choisi sur la base du volontariat et systématiquement en dehors de la hiérarchie du nouvel arrivant afin d'éviter toute difficulté.

Actuellement, l'entreprise recense une cinquantaine de seniors parrains.

<sup>25</sup> « Transférer les compétences, un savoir-faire » Martine LE BOULER, Sophie MARSAUDON ; ENTREPRISE ET PERSONNEL Décembre 2007

La fonction du « tuteur d'adaptation » peut comporter une double dimension d'aide à l'apprentissage (maîtriser ce qu'il faut savoir et le comprendre) et d'appui à la mise en œuvre des pratiques nécessaires en situation effective de travail par les opérateurs : sur ce dernier point ce tutorat se rapproche assez des pratiques de consultant interne.

Ces formes de tutorat semblent parfaitement adaptées aux qualités intrinsèques des seniors (expérience, sérénité et distance) à condition que là encore, soient respectés les critères d'exigence pour leur sélection et leur qualification (participation aux groupes de travail, acquisition de l'expertise nécessaire, formation aux pratiques de l'accompagnement...).

L'évolution des pratiques de travail (accélération des progrès, montée des aléas, le passage de « *la civilisation de la peine à la civilisation de la panne* », pour reprendre la belle expression d'Yves LASFARGUE) conduit naturellement au développement de ce tutorat d'accompagnement à la fois pour faciliter les apprentissages mais aussi pour rendre ces évolutions plus acceptables, plus compréhensibles à ceux chargés de les mettre en œuvre.

#### LE TUTEUR DE STRATEGIE D' ACTIONS.

Il s'agit d'un tutorat nécessairement complexe puisqu'il s'intéresse à l'adaptation des pratiques mais sans pour autant être prescriptif sur les modalités à mettre en œuvre.

Il s'agit en fait d'un tutorat permettant la construction d'un système d'actions. Et si l'on parle de construction c'est précisément parce que, la réponse n'existant pas, il s'agit de la construire. On se rapproche ici d'une pratique tutorale que l'on nomme plus fréquemment « coaching » parce qu'elle s'adresse le plus souvent aux publics cadres voire dirigeants... (qui souffriraient peut être que l'on dise qu'ils sont tutorés !)...

Cette mission tutorale est essentiellement d'ordre méthodologique : elle ne prescrit rien (si ce n'est de la confiance !) mais elle apporte les temps et la méthode pour entreprendre en sachant envisager au mieux l'ensemble des paramètres (selon les cas techniques, économiques, financiers, humains, prospectifs, stratégiques ou conjoncturels) de la question.

Il serait dommage de réduire a priori l'usage de ce tutorat aux seuls cadres dirigeants et supérieurs. Les entreprises peuvent en effet y trouver les solutions pour aider leur management (en particulier de business unit) mais aussi leurs techniciens et experts à mieux dominer leurs enjeux et donc à devenir plus performants.

L'une des meilleures illustrations de ce tutorat stratégique est sans doute l'initiative prise par THALES de créer « THALES MISSION CONSEIL » plateforme d'expertise (et un centre de profit).

#### *L'exemple de « THALES MISSION CONSEIL »*

L'entreprise affecte des seniors à des missions internes ponctuelles, de l'audit à l'opérationnel, avec l'obtention d'un double résultat :

- un véritable partage de compétences et de performances ;
- l'acquisition pour ces seniors d'un nouveau souffle à leur carrière.

### 3.1.2 Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat par les seniors

Si le tutorat continue à être identifié au seul tutorat de reproduction, la famille de ses « bénéficiaires » restera cantonnée aux seuls « jeunes », se préparant à un emploi manuel.

En revanche, si l'on amplifie, comme on vient de le voir, ces pratiques dans d'autres finalités, la nature des publics bénéficiaires devient naturellement beaucoup plus large (et cela est d'ailleurs en soi un objet de valorisation du tutorat !).

De fait ces tutorats peuvent potentiellement profiter non seulement à toutes les catégories d'emplois dans les entreprises (ouvriers/employés, maîtrise, cadres, cadres supérieurs) mais aussi à des « tutorés externes » : les clients, les fournisseurs mais aussi les médias (dans toutes leurs composantes). Ils sont enfin bien souvent nécessaires à ce que l'on pourrait définir comme une « population mixte » : les personnels externes mais travaillant à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation (intérimaires, prestataires, sous-traitants...)... Bien évidemment ils s'exerceront sous des modalités qui ne seront pas les mêmes selon les publics-cibles !

La grille ci-dessous repère quelles catégories de tutorats sont les plus appropriées pour chacune des catégories de publics potentiels. Elle permet ainsi d'envisager le développement du tutorat des seniors en fonction de ces publics-cibles (les plus pertinents ou les plus indispensables). Elle ouvre ainsi des perspectives nouvelles pour piloter des politiques tutorales offensives, nouvelles et ambitieuses.

#### Typologie des tutorés :

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

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

28

## Les publics bénéficiaires du tutorat :

### 1) Les publics internes.

De l'ouvrier à l'employé jusqu'aux cadres supérieurs : on se dispensera de les décrire. Notons cependant, qu'en fait, nous n'excluons personne comme potentiellement susceptible de bénéficier d'un tutorat (ce qui est culturellement, on en conviendra, assez éloigné des pratiques dominantes).

### 2) Les publics mixtes.

On l'a vu, il s'agit des personnels qui, à un titre ou un autre, travaillent au sein d'une communauté de travail mais sans lui appartenir par un contrat de travail (intérimaires, prestataires externes divers...). La question de leur intégration et de leur compréhension des « règles du jeu » sont souvent sous-estimées et non sans conséquences sur leurs performances.

### 3) Les publics externes.

En se proposant d'envisager un tutorat pour des publics externes nous avons parfaitement conscience que nous dépassons peut-être les limites d'une conception réaliste de ce tutorat. Nous nous y engageons cependant pour deux raisons :

- d'abord parce la porosité entre personnes internes et personnes externes dans les organisations modernes tend à devenir de plus en plus complexe (« le client est à l'intérieur de l'organisation » dis-t-on des sociétés de services) ;
- ensuite parce que notre souci de s'intéresser au tutorat d'abord pour les seniors nous conduit à constater que ceux-ci ne sont pas seulement à l'intérieur des entreprises mais aussi à l'extérieur : les seniors sont clients, ils sont fournisseurs, ils sont aussi présents dans les médias... D'où l'idée de s'interroger sur une organisation qui ferait des seniors internes aux entreprises des « éducateurs » de leurs homologues externes : par exemple en amont de la vente par l'orientation, l'appui, le conseil mais aussi en aval par un conseil sur les « modes d'usage ».

Certaines initiatives nous poussent d'ailleurs à cela :

- GRAND' OPTICAL recrute des seniors comme vendeurs (on peut considérer que le conseil de leur expérience pour doter les presbytes de lunettes appropriées peut relever, à bien des égards, d'un certain tutorat).
- De même, BNP PARIBAS<sup>26</sup> a le souci de confier des fonctions de gestionnaires de fortune à des salariés seniors plus à même de rentrer dans la logique d'une clientèle généralement âgée.
- DAMART depuis longtemps privilégie un dialogue « senior à senior » pour la qualité de ces ventes.
- La CNAV (Caisse Nationale d'Assurances-Vieillesse qualifie des seniors (dont une grande majorité de femmes) pour accompagner l'exercice du droit à l'information pour les futurs retraités.

En donnant donc au tutorat, ne serait-ce qu'à titre d'expérimentation, une ambition externe, s'ouvre une perspective sans doute prometteuse sur des emplois « pédagogiques » (aider, conseiller...) et de contributeurs à la performance des emplois, pour lesquels des « seniors » bien préparés pourraient être d'une réelle efficacité.

### 3.1.3 Envisager un tutorat spécifique : le tutorat « d'héritage »

Généralement, l'intérêt essentiel d'un tutorat vise à qualifier un nouvel arrivant ou un salarié ayant besoin ou envie de progresser. Or, le tutorat peut aussi être envisagé comme un instrument de pérennisation des compétences acquises et détenues par des salariés qui vont devoir quitter

---

<sup>26</sup> « Tuteur de client : c'est la pratique aboutie de la relation client... » Monique Benailly. BNP-PARIBAS

l'entreprise, essentiellement dans le cadre de départs à la retraite, mais aussi éventuellement pour d'autres motifs.

C'est dans cette logique qu'un « tutorat d'héritage » pourrait être imaginé. Il aurait pour objectif d'empêcher que la culture, les habiletés, les savoir-faire d'un professionnel reconnu ne soient perdus par sa communauté de travail en même temps que son départ de l'entreprise.

Cette ambition a toute son actualité dans une époque marquée par des départs importants à la retraite des générations nées après-guerre.

Ce tutorat ne mérite toutefois pas de s'envisager pour chaque départ. Là encore, nous nous situons dans une logique de sélection : il n'est ni souhaitable ni nécessaire que chaque futur retraité par exemple transmette mais au contraire, il s'agit de choisir les héritages pertinents, stratégiques, vertueux et donc à ce titre indispensables au maintien de la qualité du patrimoine professionnel de l'entreprise. Dans cette logique, les formes à donner à ce tutorat devront avoir des spécificités précisées plus bas (cf. 3.2.3) : une décision préparée suffisamment en amont du départ, un contrat de transmission entre le senior et son entreprise, le choix du tuteur, un système de reconnaissance.

## 3.2 VALORISER ET ORGANISER LE TUTORAT

Valoriser le tutorat des seniors ne peut être très différent d'une valorisation plus générale du tutorat. Pour autant, le recours aux seniors génère quelques comportements qu'il n'est pas inutile de prendre en compte pour en avoir la meilleure maîtrise.

### 3.2.1 Identifier les freins au tutorat par les seniors

#### *Du côté des employeurs :*

- Réticences possibles liées à l'image négative du senior, l'entreprise considérant qu'un senior n'est pas assez orienté vers l'avenir.
- Réticences de certaines entreprises au principe même du tutorat, qui peut :
  - sembler trop « chronophage » (exemple notamment de certaines petites structures qui ne disposent pas de moyens humains suffisants) ;
  - ne pas être perçu comme nécessaire (absence de GPEC nécessitant de recourir au tutorat).
- Crainte des « coûts du tutorat » : augmentation des malversations et diminution du temps productif du salarié-tuteur<sup>27</sup>.
- Un manque de compréhension et donc d'implication de la hiérarchie/du management en général en faveur du dispositif même du tutorat.
- Un dispositif tuteur imaginé sans lien avec une logique de résultats attendus (à titre d'exemple, une entreprise avait envisagé, il y a quelques années, de sélectionner des chauffeurs seniors comme tuteurs d'autres chauffeurs à la « conduite rationnelle ». Dans les faits, elle s'est rendue

---

<sup>27</sup> Si cette crainte n'est pas infondée, dans certains cas, le tutorat senior/jeune permet au contraire une hausse de productivité par la complémentarité des compétences, comme cela a pu être constaté dans l'entreprise CMI-MCF, notamment.



compte que ces seniors étaient globalement par trop éloignés des pratiques recommandées. Et en définitive elle a choisi comme tuteurs des salariés d'âge médian).

### ***Du côté des seniors eux-mêmes***

Le postulat que le senior est spontanément disposé à transmettre ne se vérifie pas systématiquement. En-dehors de caractéristiques propres à l'individu lui-même (individualisme par exemple), plusieurs craintes, fondées ou pas, peuvent le conduire à être perplexe devant la charge de tuteur et ne pas être dans une situation optimale pour les exercer :

- Crainte de « perdre » un patrimoine tout à fait personnel, celui de ses compétences et de ses habiletés, et qu'il ne souhaitera pas transmettre ; soit parce qu'il considère qu'il en a la propriété, et qu'il la garde pour lui, soit parce qu'il craint, dans la même idée, qu'en transmettant il s'appauvrisse et n'ait plus de valeur. « *Si je me vide on va me vider* », a-t-il été entendu...
- Crainte d'une charge de travail supplémentaire, en coûts cachés, et de ce fait non reconnue par la hiérarchie et non compensée (en temps, en argent, en symbole) ;
- Doute sur ses capacités personnelles, professionnelles et de contexte d'être à la hauteur ;
- Refus de s'engager ;
- Peur de l'inconnu : alors que le senior a le sentiment de maîtriser son environnement de travail lui demander de devenir tuteur crée de l'inconnu et peut le fragiliser ;
- L'existence d'un « fossé générationnel » représente une difficulté à ne pas sous-estimer : différences de codes sociaux (ex : culture de génération, relation à la règle, langage, différences vestimentaires...). Les seniors peuvent douter de savoir comprendre « ces jeunes qui arrivent » et s'installer alors dans un sentiment de crainte.

### ***Des réticences du côté du tuteur.***

- L'absence de motivation ou d'acceptation du principe et de l'intérêt du tutorat (« je n'ai pas besoin d'une aide, je n'en ai pas besoin pour savoir apprendre »).
- Doutes de l'apprenant sur la légitimité du senior à être son tuteur.

Ces interrogations peuvent notamment s'expliquer par l'idée que pour apprendre dans le mouvement il faut quelqu'un en mouvement et en devenir. Or, le senior tuteur est plutôt considéré comme apte à transmettre la tradition mais pas l'innovation : « *comment me préparer au futur avec un homme du passé* ». Derrière cette affirmation péremptoire (et fausse !) se pose cependant la question de la légitimité du senior aux yeux des jeunes... Ce n'est pas un constat accessoire.

- L'argument du fossé générationnel peut aussi valoir du côté de l'apprenant, lorsqu'il est jeune notamment, avec des difficultés à comprendre les codes « générationnels » du senior qui pourrait être son tuteur.

## **3.2.2 Développer une « démarche qualité tutorale »**

Amplifier le tutorat, améliorer ses pratiques, réduire, ou mieux encore, éliminer les freins que nous venons d'observer, ne peuvent résulter du hasard. Cela passe au contraire par une démarche construite,

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

31

de l'ordre d'une « démarche-qualité », qui repose sur quelques conditions « clés de succès » du tutorat, et en particulier du tutorat impliquant des seniors. Cette démarche gagne à s'organiser autour des trois principes suivants : organiser le tutorat en amont, en encadrer la pratique ensuite, reconnaître le tutorat enfin.

Ces quelques recommandations pourront être prises en compte par les partenaires sociaux et faire partie des points d'attention sur lesquels des orientations pourront être retenues lors des négociations sur les accords seniors envisageant de mettre en place des dispositifs de tutorat.

#### a) Premier principe : ORGANISER LE TUTORAT

Organiser en amont un dispositif de tutorat pour en garantir le succès implique de respecter un certain nombre d'étapes préalables.

- 1<sup>ère</sup> étape : en premier lieu, avant de recourir au tutorat, **repérer clairement les compétences qui doivent être transmises** et vérifier qu'elles sont bien comprises et partagées par la communauté de travail concernée.
- 2<sup>ème</sup> étape : s'interroger sur la **pertinence du choix du tutorat** et vérifier qu'il est bien l'outil le plus adapté au regard des besoins, des attentes et des ressources, le tout **dans le contexte spécifique de l'unité de travail où il va s'exercer** et non pas seulement dans le cadre général d'une politique d'entreprise aussi pertinente et généreuse soit-elle. Un dispositif de tutorat, et à fortiori un tutorat exercé par un senior, aura un faible rendement dans une organisation peu disposée à en accepter les valeurs. En particulier, une ligne hiérarchique directive, peu communicante et peu contributive à la qualification de ses équipes ne permettra pas d'évidence une bonne performance du tutorat<sup>28</sup>.
- 3<sup>ème</sup> étape : les **tuteurs doivent être sélectionnés** en s'intéressant aux profils disponibles (potentiel, motivation, pertinence de la personne dans le contexte).

Concrètement, cela implique l'existence de plusieurs filtres :

- le filtre de la motivation qui repose principalement sur la compréhension et l'adhésion à la démarche ;
- le filtre des qualités humaines nécessaires : capacités de recul, goût de transmettre, capacités pédagogiques, ouvertures à la diversité, capacité d'écoute et d'analyse... ;
- le filtre enfin de la technicité : le senior choisi doit avoir quelque chose à transmettre qu'il maîtrise lui-même (compétences techniques, gestes professionnels, partage des valeurs de l'entreprise, maîtrise des questions liées au contexte : sûreté, sécurité, relation au client, etc.).

Pour procéder de manière optimale à ce choix des tuteurs, les **entreprises pourraient se doter d'outils, et en particulier de « référentiels de compétences tutorales »**.

- 4<sup>ème</sup> étape : les **objectifs du tutorat ainsi que les conséquences de la mission de tuteur sur l'organisation du travail doivent être précisés**. Cela suppose notamment d'informer le futur tuteur des enjeux de sa mission, de lui préciser les compétences qu'il doit transmettre et d'évaluer avec lui les conséquences de leur exercice sur son activité, sur son unité de travail, sur ses relations avec la hiérarchie.

Les objectifs du tutorat et l'appréciation des conséquences de son exercice gagneront toujours à être formalisés dans le cadre d'une « **lettre de mission de tuteur** » cosignée par les différents

---

<sup>28</sup> Mais on peut dire aussi que la mise en place d'un tutorat dans un tel contexte permettra de contester les pratiques existantes en montrant les limites et contribuera ainsi aux évolutions positives de ce management.

acteurs impliqués (a minima : le tuteur, la hiérarchie, le service RH ou la direction elle-même pour des PME ou les TPE).

Des « chartes du tutorat » rappelant en interne ou au niveau de la branche les fonctions, les attentes, les droits et obligations de chacun des participants (tuteur, apprenant...) peuvent également être utiles en rappelant les grands principes de ce tutorat. De nombreux exemples de charte ont pu être observés (chez EDF par exemple).

- 5<sup>ème</sup> étape : **les tuteurs doivent être formés.**

Le tutorat n'est pas une mission dont on maîtrise les compétences parce que l'on est un bon professionnel par ailleurs. Faisant appel à des compétences spécifiques, il demande une formation spécifique. Cette formation, comme toute formation, doit obéir à un cahier des charges qui sera différent en fonction des contextes, des ambitions du tutorat et des pré-requis des futurs tuteurs.

Pour autant la qualification du tuteur devra toujours, peu ou prou, s'organiser autour des trois enjeux suivants :

- d'abord, comme on l'a vu, maîtriser l'expérience de ce que l'on doit transmettre. L'approfondissement d'un professionnalisme réel et transmissible (le savoir expérientiel des pédagogues) doit être, s'il le faut, la première étape de la formation (on pourra y réinvestir utilement les démarches de la Validation des Acquis de l'Expérience).
- Ensuite, base de toute formation pédagogique, apprendre à passer du savoir-faire au savoir transmettre (c'est la base de toutes formations de tuteur, les cahiers des charges y font depuis longtemps référence et ses pédagogies sont largement maîtrisées ce qui ne veut pas dire qu'elles ne gagneraient pas quelquefois à être davantage performantes). C'est à ce niveau d'objectifs que doivent être distinguées pratiques de transmission et pratiques de médiation dans l'apprentissage.
- Enfin, acquérir ou développer « l'intelligence du contexte de travail » dans lequel tuteur et tuteuré vont être amenés à agir (sauf si l'on souhaite se limiter à un strict tutorat de reproduction).

C'est d'évidence sur le premier et le dernier point que doivent porter les efforts de progrès de la formation des tuteurs alors même que le temps qui peut leur être consacré devient souvent difficile à trouver.

C'est autour de cet ensemble d'exigences que doivent s'élaborer et/ou se négocier les cahiers des charges, que ce soit au niveau des entreprises, de la branche ou des territoires (des régions quand elles souhaitent s'y impliquer).

Comme pour toute formation, c'est par leur contrôle et une évaluation régulière que l'on pourra apprécier la qualité, le respect du cahier de charges et surtout la contribution réelle des dispositifs à la réussite effective des tuteurs dans leur mission.

Exemples de bonnes pratiques :

- CMI-CMF : formation par une spécialiste des relations au travail : sensibilisation des salariés âgés au contact avec les plus jeunes, discussion des modalités de transmission des compétences
- VEOLIA ENVIRONNEMENT : compte tenu de l'ambition de sa politique de formation en alternance, ce groupe forme chaque année un nombre significatif de tuteurs dans ses quatre divisions (et pratiquement sur l'ensemble des régions). Dans ce cadre a été mise en place une procédure simple, respectueuse des délégations de ses responsables locaux, et en même temps soucieuse de l'homogénéité et de la qualité de ces formations. Cette procédure repose sur deux principes :
  - 1) l'élaboration concertée d'un cahier des charges au niveau central ;
  - 2) l'exigence contractuelle du respect de ce cahier des charges par les formateurs locaux.

Les seniors tuteurs, comme les autres, doivent eux aussi se former.

Cet impératif ressemble en première analyse à une évidence sauf que toutes les statistiques révèlent qu'en règle générale, plus ils le deviennent et moins les seniors se forment. Réduire cette contradiction est d'autant plus nécessaire que leur performance de tuteur doit s'appuyer sur un investissement souvent significatif de leur part, à la fois sur la mesure de leur expérience mais aussi sur leurs capacités à transmettre et accompagner des publics aux codes sociaux et culturels souvent éloignés des leurs.

Les branches et les OPCA, en particulier pour les PME, ont un rôle à jouer pour l'organisation de ces étapes préalables au tutorat.

Exemple de bonne pratique :

le dispositif « CAP tutorat » organisé par FORMAPAP<sup>29</sup> (OPCA des industries papetières)

Les entreprises du secteur de l'industrie papetière (production, transformation et distribution) sont largement confrontées à deux enjeux importants : faire face à l'impact de nombreux départs à la retraite et fidéliser les nouveaux salariés arrivant dans ce secteur. Le recours au tutorat est donc apparu comme une piste intéressante, non seulement lors de l'arrivée de nouveaux salariés mais aussi dans le cadre de mobilités internes (changements de poste), voire de diversification des fonctions de certains salariés (tutorat à la polyvalence).

Pour accompagner les entreprises du secteur dans la mise en œuvre de leurs dispositifs de tutorat, FORMAPAP a mis en place dès 2002 un dispositif, nommé « CAP tutorat ». Ce dispositif s'organise en trois temps qui visent chacun à créer les conditions nécessaires d'un tutorat réussi :

- *1<sup>er</sup> temps : le diagnostic.* Un salarié de l'OPCA se déplace dans l'entreprise intéressée par une expérience de tutorat afin d'identifier le contexte et les objectifs de l'entreprise d'une part et d'évaluer les besoins et les enjeux d'autre part. Cette phase permet notamment de repérer les compétences à transmettre et d'évaluer la pertinence du choix du tutorat pour aboutir aux résultats attendus.

- *2<sup>ème</sup> temps : la sensibilisation.* Cette 2<sup>ème</sup> étape n'est déclenchée que lorsqu'il ressort de la 1<sup>ère</sup> que le tutorat sera utile au regard des objectifs. Elle s'organise dans le cadre de réunions d'échanges avec les différents acteurs concernés au cours desquelles les « règles du jeu » du tutorat sont précisées (définition d'un « vocabulaire commun », mobilisation des acteurs du tutorat autour d'axes de progression, élaboration d'un programme de formation des tuteurs...).

---

<sup>29</sup> FORMAPAP compte 2300 entreprises adhérentes représentant 77000 salariés et collecte annuellement autour de 37M€

- 3<sup>ème</sup> temps : l'accompagnement. Une fois le dispositif mis en œuvre, l'OPCA peut intervenir à nouveau, notamment pour appuyer les entreprises dans la structuration de leur démarche et les aider dans l'élaboration de leurs outils.

## b) Deuxième Principe : ENCADRER LA PRATIQUE DU TUTORAT

Inscrire le tutorat dans un « process » en définissant les différentes phases de son exercice. Pour cela, les entreprises ou leurs branches pourraient s'inspirer de pratiques déjà en usage. Nous en présentons les plus essentielles :

- Une « contractualisation » de l'activité tutorale par une « **lettre de mission** » précisant les attentes et contours exacts de la mission et en structurant sa mise en œuvre (objectifs, moyens mis à disposition durée, responsabilités respectives, temps disponibles). Le groupe Veolia Environnement fait signer de telles lettres de mission.
- Le « **temps tutorial** » et sa reconnaissance sont un enjeu important pour la qualité des missions des tuteurs. Il doit être évalué le plus objectivement possible pour bien prendre en compte les exigences de temps des activités tutorales. Il comprend à la fois les moments de la relation tuteuré/tuteur mais aussi ceux d'échanges avec la hiérarchie et les formateurs. Il n'est pas nécessairement spécifique et peut être intégré, pour partie dans l'activité quotidienne du tuteur, tout en restant toujours du temps de tutorat. Il gagne à être spécifié dans une évaluation nécessairement forfaitaire dans la lettre de mission évoquée plus haut.

Les décharges d'activité ou d'aménagements du temps de travail sont en revanche trop référencées à des contextes particuliers pour que l'on puisse les généraliser ou les préconiser a priori : elles se décident au niveau des entreprises ou de la branche.

- Des **points réguliers**, entre les acteurs concernés, dont la hiérarchie, sont indispensables. A titre d'exemple, un point à mi-parcours (au bout de 9 mois) est prévu pour les dispositifs de parrainage chez Bouygues immobilier. Dans l'entreprise de travaux publics NGE, des rendez-vous mensuels sont organisés. D'ailleurs, dans les dispositifs d'alternance, ces rendez-vous sont systématiques, en particulier au retour des périodes de formation théorique. Ces rencontres permettent d'évaluer régulièrement le dispositif, de faire le point sur ses forces et ses faiblesses et de le réorienter éventuellement afin d'en corriger les errements possibles. Cela constitue un gage essentiel de succès du tutorat en évitant notamment que le dispositif ne s'éloigne de ses objectifs initiaux.
- Pour accompagner les tuteurs tout au long de leur mission, plusieurs outils utiles sont mis en œuvre et méritent d'être systématisés :
  - un « **guide du tuteur** » comme dans certaines entreprises et branches professionnelles (« Force immobilier », institut de formation du groupe immobilier LAMY<sup>30</sup>, EDF, Veolia et nombre d'autres). Ces guides permettent de formaliser, par exemple sous forme de « fiches-outils », les différentes étapes de la mission du tuteur et les modalités à mettre en œuvre. Ils accompagnent les tuteurs tout au long de leur mission et contribuent au quotidien au succès de leur activité.

---

<sup>30</sup> Le groupe LAMY est l'un des principaux acteurs du secteur immobilier. Il compte 4000 salariés et intervient notamment en matière de gestion de copropriétés, de gestion locative et de transactions.

- Un « **portail dédié** » ou « **site collaboratif** » au niveau de l'entreprise ou de la branche. Il permet de mettre à disposition des tuteurs, où qu'ils se trouvent sur le territoire, et par une simple consultation internet, les principes, les méthodes et les informations actualisées nécessaires à sa mission. Il peut offrir également des outils téléchargeables, un espace documentaire, voire un espace de communication avec ses homologues tuteurs (avec un mécanisme de questions/réponses, d'échanges d'informations...). Veolia Environnement, Bouygues Telecom et d'autres ont créé un tel outil pour la communauté de leurs tuteurs.
- Enfin, dans certains cas, il peut paraître utile de « **sécuriser les tuteurs** », par exemple en acceptant une hausse transitoire des malfaçons et/ou une baisse éventuelle de productivité. Cette tolérance doit être explicite pour libérer le tuteur de ses craintes.
- Le bon déroulement de la « chaîne de travail » du tutorat **implique le management et les fonctions RH**. Leur qualification, de ce fait, est nécessaire, a fortiori pour le cas de seniors tuteurs. Elle doit contribuer à un engagement responsable de leur part dans la signature de la lettre de mission et plus globalement pour une bonne prise en compte des enjeux du tutorat et de l'emploi des seniors.

### c) **Troisième Principe : RECONNAITRE LE TUTORAT**

Le besoin de reconnaissance existe chez chacun, tuteur ou pas, et on dit qu'il s'accroît avec l'âge... Il est une source essentielle de motivation. Des dispositifs de reconnaissance doivent donc être réfléchis, construits et mis en œuvre. Les préconisations qui suivent, valables pour tout tuteur, le sont donc tout spécifiquement pour les seniors tuteurs.

Cette reconnaissance des tuteurs peut revêtir trois aspects. Elle peut être symbolique et institutionnelle, professionnelle et éventuellement pécuniaire.

- **La valorisation symbolique ou institutionnelle des tuteurs est importante.** Parmi les bonnes pratiques repérées, nous retenons :
  - le recours aux dispositifs de communication interne avec, par exemple, une « lettre des tuteurs » régulière (deux fois par an chez NGE par exemple) ;
  - l'organisation de « journées du tutorat » en présence des dirigeants, et éventuellement d'invités de marque, avec la mise en valeur des tuteurs (en pratique chez Dalkia, NGE ou CMI-MCF par exemple). Ces journées constituent des moments particulièrement appréciés des tuteurs.
  - La remise publique de récompenses symboliques (« tuteur de l'année »).
  - Le port de signes distinctifs (comme par exemple chez NGE le « macaron tuteur » porté sur les chantiers) constituent également des outils de valorisation, de motivation, voire de légitimation des tuteurs.
  - L'appartenance à l'ordre des tuteurs, comme cela est mis en œuvre par la FNTP (fédération nationale des travaux publics).
- **La reconnaissance professionnelle** est bien entendu également importante. Elle doit être le corollaire de pratiques tutorales réussies. Elle passe par leur prise en compte dans l'évaluation et la progression des salariés. Le tutorat doit être évoqué dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation comme une mission à part entière participant de ce fait à l'évaluation globale du salarié. Les fonctions tutorales peuvent servir également de préparation à des fonctions d'encadrement ou de responsabilité, y compris en opportunité pour les seniors.
- **L'octroi d'une rémunération supplémentaire** (sous la forme d'une prime forfaitaire versée en début, en cours ou en fin de tutorat, d'une prime variable...) peut être envisagé comme élément de valorisation (comme CMI-CMF avec le versement d'une prime forfaitaire en début de dispositif, ou NGE en cours de dispositif). On observera cependant que cette forme de

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

reconnaissance et de valorisation du tuteur ne constitue pas, pour nombre de nos interlocuteurs, « la » mesure incitative essentielle. Quand elle est réclamée, elle constitue bien souvent la manifestation d'un besoin de reconnaissance de l'activité tutorale au titre d'une activité professionnelle « comme les autres » et de ce fait identifiée, donc rémunérée.

Ces différentes modalités de reconnaissance peuvent être organisées au niveau de l'entreprise, bien évidemment, mais aussi au niveau de la branche, voire des territoires, notamment au bénéfice des tuteurs de PME et de TPE. Les différents acteurs impliqués dans la vie économique (collectivités territoriales, dont les conseils régionaux, organismes consulaires...) pourraient ainsi contribuer à cette reconnaissance. Des journées régionales ou départementales de tuteurs auraient un impact appréciable, aussi bien pour les tuteurs eux-mêmes que pour leur environnement.

### 3.2.3 Organiser le tutorat spécifique « d'héritage »

Nous invitons l'Etat et les partenaires sociaux à réfléchir à cette forme de tutorat telle que présentée plus haut (Cf. 3.1.3) autour des principes suivants :

- un choix des seniors ayant à transmettre, autour des critères suivants : porteurs de ressources rares ou spécifiques, ayant un professionnalisme individuel significatif et reconnu ou un savoir-faire non transmissible autrement que de personne à personne ;
- un travail préalable pour penser, organiser le process et qualifier le senior à son système de transmission ;
- un « choix de l'héritier », condition indispensable à la logique même de l'héritage, qui doit procéder d'une négociation entre le senior, sa hiérarchie et la DRH (ou la direction de l'entreprise dans les PME-TPE) dans une logique de cooptation ;
- un contrat de transmission, matérialisé par une lettre de mission spécifique, organisé dans une durée raisonnable pour que sa mise en œuvre soit effective et réaliste par exemple entre un an et six mois avant le départ à la retraite ;
- enfin, un système de reconnaissance qui s'intéresserait et sanctionnerait l'effectivité de la transmission du senior vers l'héritier sous forme d'une « certification du transfert de l'héritage professionnel » sous des formes qui peuvent être variables selon les cultures des organisations.

Pour être identifié en tant que tel, ce tutorat gagnerait à être reconnu par un label spécifique qui permettrait à travers les branches et les OPCA d'en promouvoir et d'en récompenser la mise en œuvre.

## 3.3 DEVELOPPER UN CADRE INSTITUTIONNEL FAVORISANT

### 3.3.1 Valoriser l'image professionnelle des seniors et du tutorat

Au-delà des mesures concrètes qui pourront être prises pour faciliter l'exercice de fonctions tutorales par les seniors, il convient de contribuer plus globalement au développement d'un environnement général favorisant.

Cela passe essentiellement par la nécessité de diffuser au niveau de l'ensemble de la société le message selon lequel la plupart des seniors ont et vont avoir encore davantage une place indiscutable et productive dans notre économie. Concrètement, cette préconisation suppose de poursuivre, voire

d'intensifier les campagnes de communication en faveur de la valorisation des seniors engagée notamment dans le cadre du plan senior 2006-2010.

De la même façon que l'image des seniors doit être valorisée, celle du tutorat doit être améliorée. En particulier, il serait nécessaire de sortir des clichés habituels d'un tutorat réservé aux seules fonctions manuelles et, pour ce qui concerne les seniors tuteurs, au seul tutorat de reproduction. Il serait au contraire opportun de souligner la grande diversité des missions tutorales.

Sur ces deux points, on ne peut que souhaiter le renforcement des dispositifs de communication institutionnelle en faveur des seniors et de leur emploi et d'y associer la valorisation du tutorat.

### 3.3.2 Reconnaître les tuteurs

La reconnaissance des tuteurs est nécessaire pour pouvoir les distinguer et les valoriser, mais aussi pour faciliter et structurer les éventuelles politiques publiques en leur faveur. Cette reconnaissance peut passer par un simple label. Elle pourrait toutefois être facilitée par l'existence d'un véritable titre de tuteur.

#### D'UN LABEL RECONNAISSANT DES PRATIQUES TUTORALES REUSSIES ...

A l'image de ce qui a été organisé par l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) avec un groupe de grandes entreprises (Auchan, Air France, Disney, Flo, Veolia, La Poste...), il pourrait être imaginé une généralisation des référentiels de compétences attachés à la fonction de tuteur pour savoir en sanctionner l'exercice par un dispositif de certification.

Tel qu'il fonctionne dans l'exemple évoqué, ce dispositif permet à toute personne intervenant dans l'entreprise pour transmettre des savoirs, pour accompagner un stagiaire ou un nouvel embauché, de se voir reconnaître son expérience de tuteur. La reconnaissance de cette expérience se matérialise dans un premier temps par l'existence d'une « certification de compétences en entreprise » (CCE) puis ensuite, éventuellement, par l'attribution d'un titre consulaire de tuteur.

#### Présentation succincte du dispositif mis en place par l'ACFCI et plusieurs grandes entreprises

Le dispositif d'accompagnement de la professionnalisation et de la valorisation du tutorat se compose des éléments suivants :

- une offre de formation/sensibilisation au rôle de tuteur (de 1 à 3 jours) avec mise à disposition de nombreux outils (kit pédagogique : supports de formation, outils d'animation, classeur tuteur...);
- une offre de 2 certifications de compétences en entreprise (CCE) : « exercer le rôle de tuteur » et « exercer le rôle de tuteur de tuteurs en entreprise ». Pour certifier les compétences des individus, le dispositif s'est inspiré du NVQ britannique et a permis d'aboutir à la création d'un « certificat de compétences ». Le certificat est délivré par l'AFAQ/AFNOR. 200 CCE ont été délivrés entre janvier et septembre 2008;
- la création et la délivrance d'un titre consulaire de tuteur en entreprise : délivré par l'ACFCI à l'issue d'une double évaluation le CCE tuteur de tuteur plus un jury.

#### ... A DES MODALITES GENERALISEES DE RECONNAISSANCE

Plusieurs pistes sont envisageables s'agissant de l'instauration d'un véritable titre de tuteur.

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

38



Une première hypothèse, serait la création d'un CQP de tuteur au niveau des branches. Elle ne nous semble pas satisfaisante. Cette option conduirait, en effet, à reconnaître au niveau de la seule branche professionnelle une fonction qui, par nature, est transversale.

Une autre hypothèse, plus ambitieuse, consisterait à faire reconnaître le titre de tuteur dans l'ordre des titres et diplômes. Une telle reconnaissance semble actuellement se heurter (du point de vue de la logique des RNCP) au fait que le système est construit autour de la notion de métier et de niveau et non pas de compétence. Or exercer des fonctions de tuteur n'est pas un métier en soi et n'est pas rattachable à un niveau en particulier.

Troisième hypothèse, le titre de « tuteur confirmé » pourrait être inscrit dans le code du travail, de la même façon qu'il existe actuellement un titre de « maître d'apprentissage confirmé » (à l'article R.6223-25 du code du travail) en prévoyant qu'il serait possible d'en faire usage pour le tutorat senior. Dans cette logique, le titre de maître d'apprentissage confirmé deviendrait l'une des déclinaisons possibles du titre de tuteur confirmé.

Pour ce qui nous concerne, nous préconisons plutôt une double démarche :

- **donner un nom générique (« tuteur »)**, quelle qu'en soit la forme et la modalité juridique, à tous ceux qui exercent une mission de tutorat, en respectant toutefois les spécificités utiles liées aux caractéristiques propres à certaines situations (exemple : « tuteur d'apprentissage » au lieu de « maître d'apprentissage »). Cette démarche aurait pour avantage de clarifier les pratiques actuelles et donc de les rendre plus identifiables. Par ailleurs, obtenir par une seule appellation une « masse critique » de pratiques contribuerait à une image plus forte du tutorat dans la société et permettrait de mieux valoriser sa place essentielle dans le développement des compétences professionnelles. En outre, cela simplifierait l'engagement des pouvoirs publics en faveur du tutorat en identifiant de manière plus juste les publics concernés (par exemple pour son financement ou pour amplifier et simplifier le tutorat senior).
- Reconnaître par la négociation au niveau interprofessionnel une qualification de tuteur sanctionnant des pratiques réussies. Cette reconnaissance permettrait de rendre imputable les coûts de cette démarche sur le plan de formation. Pour éviter d'éventuelles dérives, l'engagement interprofessionnel devrait préciser par un cahier des charges les modalités et les exigences de cette reconnaissance.

Il convient de préciser que, quelle que soit la solution finalement retenue, le titre ou la qualification de tuteur ne doit pas être délivré « a priori », à l'issue d'une formation purement théorique, mais qu'il doit sanctionner une expérience réussie de tutorat.

### 3.3.3 Faciliter le tutorat des retraités dans certains cas spécifiques

Dans notre esprit, nous ne voyons pas a priori d'intérêt à promouvoir des dispositifs concurrents à l'emploi des seniors actifs au bénéfice de seniors en retraite revenant en activité en tant que tuteurs.

Cependant, dans certaines situations (souvent à des moments critiques ou très problématiques) des entreprises peuvent avoir besoin de faire appel à d'anciens salariés partis à la retraite pour y exercer ponctuellement des activités tutorales. Pour ces personnes, sous réserve qu'elles remplissent les conditions nécessaires<sup>31</sup>, le recours au mécanisme de cumul emploi-retraite pourrait éventuellement être envisagé et les coûts des formations nécessaires à l'actualisation de leur qualification tutorale relever alors du plan de formation.

---

<sup>31</sup> Notamment les conditions en termes d'âge et de nombre de trimestres cotisés.

S'il ne paraît pas souhaitable que les seniors tuteurs déjà en activité soient distingués des autres salariés par l'existence de contrats spécifiques, il peut en aller différemment des retraités qui reviendraient à temps partiel ou à temps complet, exercer des activités de tuteur. Un « contrat à durée déterminée tutorat » pourrait être envisagé pour les personnes ayant déjà liquidé leur retraite, comme l'idée en avait déjà été évoquée après la conclusion de l'accord national interprofessionnel de 2005 relatif à l'emploi des seniors.

### 3.3.4 Renforcer les possibilités et la pertinence des financements

La philosophie de ce rapport n'est pas d'inventer de nouveaux modes de financement pour de nouvelles initiatives. L'ambition consiste plutôt à rechercher dans le cadre des dispositions existantes, des modalités au service des pratiques tutorales et d'y insérer au mieux des salariés seniors. Pour cela, deux niveaux de promotion du tutorat par le financement mériteraient d'être engagés : premier niveau pour la formation des tuteurs en général et des seniors tuteurs en particulier, deuxième niveau pour la compensation économique des temps tutoraux.

#### a) La formation des tuteurs.

La formation des tuteurs dans le cadre de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation ne nous semble pas mériter une révision de ses modalités de financement et de mutualisation. Ce qui importe en revanche est que toute formation de tuteur (au-delà de la seule alternance), outre une affectation naturelle au plan de formation (le « 0,9% ») puisse s'inscrire au mieux dans les dispositifs de mutualisation.

Mis en forme : Couleur de police : Rouge

S'agissant des seniors, il a déjà été remarqué que ces derniers avaient un taux d'accès de la formation inférieur à la moyenne. Pourtant, leurs besoins de qualification sur les compétences tutorales sont indispensables, voire, dans certains cas, demandent un investissement en temps supérieur aux pratiques ordinaires. ~~Pour faciliter la promotion de cet investissement nécessaire, il est donc proposé de réfléchir à des mécanismes incitatifs, qui pourraient, par exemple, assimiler la formation des seniors tuteurs à celle de l'alternance et de la professionnalisation et donc de la faire relever du « 0,5% ».~~

Supprimé : Il est

Supprimé : préconisé

Supprimé : d'

En outre, lier les modalités de remboursement de la formation des tuteurs au respect des cahiers des charges élaborés par les branches ou les territoires serait propice à la progression de la qualité des formations de tuteurs.

Enfin, la ressource rare en matière de formation des tuteurs étant d'abord le temps que ces derniers peuvent y consacrer, il semblerait utile que la puissance publique anime et finance des initiatives de type « recherche-action » sur les meilleures modalités pédagogiques, présentes ou à distance, de la formation des tuteurs et l'accompagnement de leur mission. Les enjeux particuliers éventuels de la formation des seniors tuteurs pourraient s'inscrire également dans cette recherche.

#### b) Le financement des temps tutoraux.

Comme cela a déjà été évoqué à plusieurs reprises, le temps tutorial doit être pris en compte, y compris dans son financement.

Toutefois, toujours dans le même esprit, il ne paraît pas souhaitable de rechercher des dispositifs de type baisse des charges. La préconisation pertinente serait plutôt de prendre en compte les temps passés par le tuteur à sa mission par :

- un mécanisme de forfait au bénéfice de l'entreprise (sur le modèle du forfait des contrats de professionnalisation), mais au prorata des temps passés, sous condition d'une contractualisation des temps de la mission tutorale signifiée par la lettre de mission (sous des modalités à préciser). Dans tous les cas de l'alternance, ce forfait pourrait relever du 0,5%.
- on pourrait envisager une possibilité de majoration (par exemple de 50%) pour les tuteurs seniors de plus de 50 ans<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> S'ils le souhaitent, les partenaires sociaux pourraient même envisager d'élargir cette majoration aux tuteurs ayant bénéficié de la reconnaissance officielle de leur activité (par une titre, une certification ou un label officialisé en dehors de l'entreprise).

---

# CONCLUSIONS

A l'issue de ce rapport 4 enseignements majeurs nous semblent, en synthèse, devoir être rappelés :

- 1) **Etre senior n'est pas une condition suffisante pour être tuteur.** Il faut en avoir les qualités et s'y préparer. Si l'expérience est un atout elle est aussi une exigence. Elle demande à ne pas être confondue avec la seule ancienneté.
- 2) **Les pratiques tutorales gagneront à s'élargir et s'amplifier:** c'est la possibilité d'une ambition nouvelle pour qu'elles deviennent, aux yeux de tous, un instrument ordinaire de la qualité et de la performance des équipes de travail. Et par cette amplification du tutorat les seniors y trouveront plus spontanément et plus largement leur place.
- 3) **Le tutorat peut concerner tous les publics,** internes bien sûr, mais aussi au-delà. Cette diversité des bénéficiaires donne au tutorat des perspectives nouvelles dans lesquelles les seniors auront un rôle à jouer.
- 4) **Les pratiques de tutorat doivent s'inscrire dans une démarche de qualité** à la fois par un pilotage en interne des entreprises sur les principes simples que nous avons présentés, par des investissements sur la qualification effective des tuteurs (en particulier quand ils sont seniors), et pour les branches et OPCA par la conclusion de négociations et la mise en œuvre de démarches porteuses de ces exigences ; mais aussi, par une promotion des bonnes pratiques dans la profession ou sur les bassins d'emplois et par la mise à disposition d'une instrumentation pragmatique de leurs responsables et des tuteurs eux-mêmes.

Et en conclusion de ce rapport nous voudrions dégager deux convictions majeures :

- Le lien entre tutorat et seniors est d'autant plus porteur d'avenir qu'il participera d'un management intergénérationnel des équipes de travail, lequel n'est d'ailleurs qu'une composante d'un management de la diversité.

Ce management intergénérationnel ne pourra se contenter de s'improviser : il demande une qualification et une responsabilisation du management et des fonctions ressources humaines. Un tutorat pour cette qualification, outre son efficacité, serait un symbole d'autant plus fort que des seniors y seraient impliqués.

- Enfin, et c'est une grande part de la philosophie sous-jacente de ce rapport, le tutorat des seniors n'aura sa place légitime qu'inscrit dans une conception du « senior salarié comme un autre ».

Et quelle meilleure banalisation des seniors tuteurs que d'avoir été en fait « tuteurs tout au long de la vie »...

# ANNEXES

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

## Annexe n°1 : Synthèse des préconisations par thème

<b>Préalables à respecter pour un tutorat senior utile</b>				
<i>Principe</i>		<i>Conséquences</i>		<i>Acteur(s) concerné(s)</i>
<b>Tout senior n'a pas vocation à être tuteur</b>		Le choix des seniors tuteurs doit procéder d'un processus raisonné		- Responsables RH - Management
<b>Le senior doit investir sur son expérience</b>		Le choix des seniors tuteurs peut nécessiter un travail préalable à l'exercice du tutorat		Responsables RH - Management
<b>Le senior tuteur doit être au service de la performance collective</b>		Le tutorat ne doit pas être conçu comme une fonction isolée		Responsables RH - Management
<b>Préconisations</b>				
<i>Thème</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Explications</i>	<i>Actions envisageables</i>	<i>Acteur(s) concerné(s)</i>
<b>Amplifier et enrichir les pratiques de tutorat</b>	Elargir le tutorat au-delà des seules pratiques habituelles	L'élargissement du tutorat devrait offrir de nouvelles opportunités pour les seniors	Confier aux seniors des fonctions de tuteur dans les formes de tutorat qui sont les plus appropriées	- Responsables RH - Management
	Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat	Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat devrait offrir de nouvelles opportunités pour les seniors	Désigner des seniors tuteurs pour les publics adéquats	- Partenaires sociaux
<b>Organiser le tutorat</b>	Préparer le tutorat	L'usage du tutorat nécessite une réflexion en amont sur sa nécessité, sa pertinence et ses objectifs	- Repérer les compétences à transmettre - S'interroger sur la pertinence du choix du tutorat au regard des enjeux et du contexte	- Responsables RH - Management - Partenaires sociaux

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

	Choisir les tuteurs	Un tuteur doit présenter un certain nombre de qualités (motivation, qualités humaines, maîtrise des compétences à transmettre...)	- Mise en place d'outils d'aide au choix des tuteurs autour de référentiels de compétences tutorales	
	Encadrer en amont le dispositif tutorial	Les objectifs du tutorat et les moyens mis en œuvre doivent être clairement précisés. Chaque acteur, et en particulier le tuteur, doit connaître son rôle et savoir les moyens dont il dispose.	- Généraliser la pratique des lettres de mission tuteur précisant le rôle de chacun des acteurs du tutorat. - Elaboration de « chartes du tutorat »	
	Former les tuteurs	Le tuteur doit être qualifié avant d'exercer sa mission sur « savoir transmettre » et être sensibilisé à la gestion de l'intergénérationnel (en particulier pour les seniors).	- Elargir le contenu des formations tutorales - Elaborer des cahiers des charges de formation répondant aux enjeux du tutorat	
<b>Accompagner le tutorat</b>	Contractualiser l'activité tutorale	La mission du tuteur doit se dérouler selon des modalités précisées initialement et en fonction d'objectifs fixés en amont	- Faire vivre le tutorat à partir des engagements pris dans la lettre de mission tuteur et « sanctionner » la réalité des pratiques	- Responsables RH - Management - Partenaires sociaux
	Reconnaître le temps tutorial	L'efficacité et la légitimité de la mission de tutorat réside en partie dans la reconnaissance du temps qui lui est affecté.	- Prévoir dans la lettre de mission le temps nécessaire à l'exercice de la fonction de tuteur	
	Suivre le déroulement du tutorat	Les différentes parties impliquées dans le tutorat (tuteur, tuteur, hiérarchie...) doivent pouvoir faire le point sur le déroulement du processus	- Organiser des « points d'étape » à échéances régulières	
	Accompagner les tuteurs	Les tuteurs doivent disposer d'outils pour les aider dans leur mission	- Généraliser l'élaboration et le recours à des « guides du tuteur » - Prévoir des portails dédiés au tutorat	
	Impliquer le management et les fonctions RH dans le tutorat	Le tutorat fonctionnera d'autant mieux que le management et les services de RH seront impliqués	- Sensibiliser, voire qualifier le management et les services RH sur leur rôle dans le tutorat	

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009



<b>Reconnaître le tutorat- Valoriser les tuteurs</b>	Valorisation symbolique et institutionnelle	Cette forme de reconnaissance est importante. Elle donne une place particulière au tuteur, contribue à sa motivation et renforce sa légitimité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une journée des tuteurs</li> <li>- Distinction des meilleurs tuteurs (remise de prix...)</li> <li>- Existence de dispositifs de communication interne valorisant le tutorat (journal interne parlant régulièrement du tutorat, voire journal interne consacré au tutorat)</li> <li>- Port de signes distinctifs par les tuteurs (macarons...)</li> <li>- Appartenance à un « ordre des tuteurs »...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables RH</li> <li>- Management</li> <li>- Partenaires sociaux</li> </ul>
	Valorisation professionnelle	L'exercice de fonctions tutorales doit être reconnu dans l'évaluation et le déroulement de carrière du salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des activités tutorales réussies dans l'évaluation et la progression des salariés</li> <li>- Concevoir les activités tutorales comme un moyen pour le salarié de se préparer à des fonctions d'encadrement ou de responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables RH</li> <li>- Management</li> </ul>
	Valorisation pécuniaire	Une rémunération complémentaire accordée au tuteur comme une forme de reconnaissance peut contribuer à la valorisation de sa fonction mais ne doit pas être conçue comme un instrument de motivation intrinsèque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir en opportunité un complément de rémunération pour les tuteurs : prime forfaitaire versée en début, en cours ou à la fin d'une expérience tutorale, prime variable...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables RH ;</li> <li>- Management</li> <li>- Partenaires sociaux ;</li> <li>.</li> </ul>
<b>Créer un environnement favorable au tutorat par les seniors</b>	Valoriser les seniors	<u>Objectif de cette valorisation :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire évoluer les idées en cours liées à la séniorité ;</li> <li>- Banaliser leur employabilité par la réhabilitation de leur image.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre et intensifier la politique de communication en faveur des seniors engagée dans le cadre du plan senior 2006-2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoirs publics</li> <li>- Partenaires sociaux</li> </ul>

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

	Valoriser le tutorat	<u>Objectif de cette valorisation :</u> - Combattre les idées reçues sur le tutorat (réservé aux métiers manuels etc...) ; - Valoriser davantage l'image des fonctions tutorales.	Mettre en place une politique de communication en faveur du tutorat	- Pouvoirs publics - Partenaires sociaux
<b>Reconnaître les tuteurs</b>	Donner un titre aux tuteurs	Il serait utile de fédérer sous un nom unique les différents termes utilisés (parrain, coach, mentor...) et de sanctionner une pratique réussie par une reconnaissance formelle.	- Donner le nom unique de tuteur à tous ceux qui au sein des organisations exercent des fonctions tutorales - Reconnaître par la négociation au niveau interprofessionnel une qualification de tuteur sanctionnant des pratiques réussies	- Pouvoirs publics - Partenaires sociaux - Management - Responsables RH
<b>Financer le tutorat</b>	Financer la formation des tuteurs	La formation des tuteurs en général doit s'inscrire spécifiquement dans les politiques de formation (d'entreprises, de branches et de territoires) et disposer des ressources nécessaires. Une vigilance particulière doit être réservée à la formation des seniors tuteurs.	- Recourir aux fonds mutualisés et au plan de formation. - Pour les seniors tuteurs, recourir aux fonds de la professionnalisation - Lier les remboursements de la formation au respect de cahiers des charges	- Pouvoirs publics - Partenaires sociaux - OPCA
	Financer le temps tutoral	Le temps tutoral doit être pris en compte, y compris en termes de financement	- Prévoir un forfait au bénéfice de l'entreprise pour le temps tutoral, sous condition d'une contractualisation dans la « lettre de mission tuteur » - Ce forfait pourrait être majoré (de 50%) pour les tuteurs de plus de 50 ans	- Pouvoirs publics - Partenaires sociaux - OPCA

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

## ANNEXE 2 : Synthèse des préconisations par acteur

### 1°) Préconisations à mettre en œuvre au niveau de l'entreprise (ou de la branche quand l'entreprise est trop petite).

<b>Préalables à respecter pour un tutorat senior utile</b>				
<i>Principe</i>	<i>Conséquences</i>		<i>Autre acteur(s) concerné(s)</i>	
<b>Tout senior n'a pas vocation à être tuteur</b>	Le choix des seniors tuteurs doit procéder d'un processus raisonné		Branche, éventuellement, pour fixer les principes	
<b>Le senior doit investir sur son expérience</b>	Le choix des seniors tuteurs peut nécessiter un travail préalable à l'exercice du tutorat		Branche, éventuellement, pour fixer les principes	
<b>Le senior tuteur doit être au service de la performance collective</b>	Le tutorat ne doit pas être conçu comme une fonction isolée		Branche, éventuellement, pour fixer les principes	
<b>Préconisations</b>				
<i>Thème</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Explications</i>	<i>Actions envisageables</i>	<i>Autre acteur(s) concerné(s)</i>
<b>Amplifier et enrichir les pratiques de tutorat</b>	Elargir le tutorat au-delà des seules pratiques habituelles	L'élargissement du tutorat devrait offrir de nouvelles opportunités pour les seniors	Confier aux seniors des fonctions de tuteur dans les formes de tutorat qui sont les plus appropriées	Branche, éventuellement, pour fixer les principes
	Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat	Elargir le champ des bénéficiaires du tutorat devrait offrir de nouvelles opportunités pour les seniors	Désigner des seniors tuteurs pour les publics adéquats	
<b>Organiser le tutorat</b>	Préparer le tutorat	L'usage du tutorat nécessite une réflexion en amont sur sa nécessité, sa pertinence et ses objectifs	- Repérer les compétences à transmettre - S'interroger sur la pertinence du choix du tutorat au regard des enjeux et du contexte	- Branche : fixer les principes, prévoir les outils - OPCA : prévoir les outils, accompagner les entreprises, former les tuteurs
	Choisir les tuteurs	Un tuteur doit présenter un certain nombre de qualités (motivation, qualités humaines, maîtrise des compétences à transmettre...)	- Mise en place d'outils d'aide au choix des tuteurs autour de référentiels de compétences tutorales	

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

	Encadrer en amont le dispositif tutoral	Les objectifs du tutorat et les moyens mis en œuvre doivent être clairement précisés. Chaque acteur, et en particulier le tuteur, doit connaître son rôle et savoir les moyens dont il dispose.	- Généraliser la pratique des lettres de mission tuteur précisant le rôle de chacun des acteurs du tutorat. - Elaboration de « chartes du tutorat »	
	Former les tuteurs	Le tuteur doit être qualifié avant d'exercer sa mission sur « savoir transmettre » et être sensibilisé à la gestion de l'intergénérationnel (en particulier pour les seniors).	- Elargir le contenu des formations tutorales - Elaborer des cahiers des charges de formation répondant aux enjeux du tutorat	
<b>Accompagner le tutorat</b>	Contractualiser l'activité tutorale	La mission du tuteur doit se dérouler selon des modalités précisées initialement et en fonction d'objectifs fixés en amont	- Faire vivre le tutorat à partir des engagements pris dans la lettre de mission tuteur et « sanctionner » la <u>réalité des pratiques</u>	- Branche : fixer les principes, prévoir les outils - OPCA : prévoir les outils, accompagner les entreprises
	Reconnaître le temps tutorial	L'efficacité et la légitimité de la mission de tutorat réside en partie dans la reconnaissance du temps qui lui est affecté.	- Prévoir dans la lettre de mission le temps nécessaire à l'exercice de la fonction de tuteur	
	Suivre le déroulement du tutorat	Les différentes parties impliquées dans le tutorat (tuteur, tuteur, hiérarchie...) doivent pouvoir faire le point sur le déroulement du processus	- Organiser des « points d'étape » à échéances régulières	
	Accompagner les tuteurs	Les tuteurs doivent disposer d'outils pour les aider dans leur mission	- Généraliser l'élaboration et le recours à des « guides du tuteur » - Prévoir des portails dédiés au tutorat	

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

	Impliquer le management et les fonctions RH dans le tutorat	Le tutorat fonctionnera d'autant mieux que le management et les services de RH seront impliqués	- Sensibiliser, voire qualifier le management et les services RH sur leur rôle dans le tutorat	
<b>Reconnaître le tutorat- Valoriser les tuteurs</b>	Valorisation symbolique et institutionnelle	Cette forme de reconnaissance est importante. Elle donne une place particulière au tuteur, contribue à sa motivation et renforce sa légitimité	- Organisation d'une journée des tuteurs - Distinction des meilleurs tuteurs (remise de prix...) - Existence de dispositifs de communication interne valorisant le tutorat (journal interne parlant régulièrement du tutorat, voire journal interne consacré au tutorat) - Port de signes distinctifs par les tuteurs (macarons...) - Appartenance à un « ordre des tuteurs »...	- Branche : fixer les principes, valoriser les tuteurs au niveau de la branche - OPCA
	Valorisation professionnelle	L'exercice de fonctions tutorales doit être reconnu dans l'évaluation et le déroulement de carrière du salarié	- Prise en compte des activités tutorales réussies dans l'évaluation et la progression des salariés - Concevoir les activités tutorales comme un moyen pour le salarié de se préparer à des fonctions d'encadrement ou de responsabilité	Branche, éventuellement, pour fixer les principes
	Valorisation pécuniaire	Une rémunération complémentaire accordée au tuteur comme une forme de reconnaissance peut contribuer à la valorisation de sa fonction mais ne doit pas être conçue comme un instrument de motivation intrinsèque.	- Prévoir en opportunité un complément de rémunération pour les tuteurs : prime forfaitaire versée en début, en cours ou à la fin d'une expérience tutorale, prime variable...	-Branche, éventuellement pour fixer les principes
<b>Reconnaître les tuteurs</b>	Donner un titre aux tuteurs	Il serait utile de fédérer sous un nom unique les différents termes utilisés (parrain, coach,	- Donner le nom unique de tuteur à tous ceux qui au sein des organisations	Pouvoirs publics Branche

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

		mentor...) et de sanctionner une pratique réussie par une reconnaissance formelle.	exercent des fonctions tutorales	Partenaires sociaux
--	--	--	----------------------------------	---------------------

## **2°) Préconisations pouvant faire intervenir la branche.**

<b>Préconisations</b>				
<i>Thème</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Explications</i>	<i>Actions envisageables</i>	<i>Autres acteur(s) concerné(s)</i>
<b>Organiser le tutorat</b>	Choisir les tuteurs	Un tuteur doit présenter un certain nombre de qualités (motivation, qualités humaines, maîtrise des compétences à transmettre...)	- Mise en place d'outils d'aide au choix des tuteurs autour de référentiels de compétences tutorales	Entreprise
	Encadrer en amont le dispositif tutorial	Les objectifs du tutorat et les moyens mis en œuvre doivent être clairement précisés. Chaque acteur, et en particulier le tuteur, doit connaître son rôle et savoir les moyens dont il dispose.	- Généraliser la pratique des lettres de mission tuteur précisant le rôle de chacun des acteurs du tutorat. - Elaboration de « chartes du tutorat »	
	Former les tuteurs	Le tuteur doit être qualifié avant d'exercer sa mission sur « savoir transmettre » et être sensibilisé à la gestion de l'intergénérationnel (en particulier pour les seniors).	- Elargir le contenu des formations tutorales - Elaborer des cahiers des charges de formation répondant aux enjeux du tutorat	
<b>Accompagner le tutorat</b>	Contractualiser l'activité tutorale	La mission du tuteur doit se dérouler selon des modalités précisées initialement et en fonction d'objectifs fixés en amont	- Faire vivre le tutorat à partir des engagements pris dans la lettre de mission tuteur et « sanctionner » la réalité des pratiques	Entreprise
	Reconnaître le temps tutorial	L'efficacité et la légitimité de la mission de tutorat réside en partie dans la reconnaissance du temps qui lui est affecté.	- Prévoir dans la lettre de mission le temps nécessaire à l'exercice de la fonction de tuteur	

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

	Suivre le déroulement du tutorat	Les différentes parties impliquées dans le tutorat (tuteur, tutoré, hiérarchie...) doivent pouvoir faire le point sur le déroulement du processus	- Organiser des « points d'étape » à échéances régulières	
	Accompagner les tuteurs	Les tuteurs doivent disposer d'outils pour les aider dans leur mission	- Généraliser l'élaboration et le recours à des « guides du tuteur »	
	Impliquer le management et les fonctions RH dans le tutorat	Le tutorat fonctionnera d'autant mieux que le management et les services de RH seront impliqués	- Sensibiliser, voire qualifier le management et les services RH sur leur rôle dans le tutorat	
<b>Reconnaître le tutorat- Valoriser les tuteurs</b>	Valorisation symbolique et institutionnelle	Cette forme de reconnaissance est importante. Elle donne une place particulière au tuteur, contribue à sa motivation et renforce sa légitimité	- Organisation d'une journée des tuteurs - Distinction des meilleurs tuteurs (remise de prix...) - Existence de dispositifs de communication interne valorisant le tutorat (journal interne parlant régulièrement du tutorat, voire journal interne consacré au tutorat) - Port de signes distinctifs par les tuteurs (macarons...) - Appartenance à un « ordre des tuteurs »...	Entreprise
	Valorisation professionnelle	L'exercice de fonctions tutorales doit être reconnu dans l'évaluation et le déroulement de carrière du salarié	- Prise en compte des activités tutorales réussies dans l'évaluation et la progression des salariés - Concevoir les activités tutorales comme un moyen pour le salarié de se préparer à des fonctions d'encadrement ou de responsabilité	Entreprise
	Valorisation pécuniaire	Une rémunération complémentaire accordée au tuteur comme une forme de reconnaissance peut contribuer à la valorisation de sa fonction mais ne doit pas être conçue comme un instrument de motivation intrinsèque.	- Prévoir en opportunité un complément de rémunération pour les tuteurs : prime forfaitaire versée en début, en cours ou à la fin d'une expérience tutorale, prime variable...	Entreprise

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

<b>Reconnaître les tuteurs</b>	Donner un titre aux tuteurs	Il serait utile de fédérer sous un nom unique les différents termes utilisés (parrain, coach, mentor...) et de sanctionner une pratique réussie par une reconnaissance formelle.	- Donner le nom unique de tuteur à tous ceux qui au sein des organisations exercent des fonctions tutorales - Reconnaître par la négociation au niveau interprofessionnel une qualification de tuteur sanctionnant des pratiques réussies	- Pouvoirs publics - Entreprise
<b>Financer le tutorat</b>	Financer la formation des tuteurs	La formation des tuteurs en général doit s'inscrire spécifiquement dans les politiques de formation (d'entreprises, de branches et de territoires) et disposer des ressources nécessaires. Une vigilance particulière doit être réservée à la formation des seniors tuteurs.	- Recourir aux fonds mutualisés et au plan de formation. - Pour les seniors tuteurs, recourir aux fonds de la professionnalisation - Lier les remboursements de la formation au respect de cahiers des charges	- Pouvoirs publics - OPCA
	Financer le temps tutoral	Le temps tutoral doit être pris en compte, y compris en termes de financement	- Prévoir un forfait au bénéfice de l'entreprise pour le temps tutoral, sous condition d'une contractualisation dans la « lettre de mission tuteur » - Ce forfait pourrait être majoré (de 50%) pour les tuteurs de plus de 50 ans	- Pouvoirs publics - OPCA

### **3°) Préconisations faisant intervenir les pouvoirs publics.**

<b>Préconisations</b>				
<i>Thème</i>	<i>Mesures proposées</i>	<i>Explications</i>	<i>Actions envisageables</i>	<i>Autre acteur(s) concerné(s)</i>
<b>Créer un environnement favorable au tutorat par les seniors</b>	Valoriser les seniors	<u>Objectif de cette valorisation :</u> - Faire évoluer les idées en cours liées à la séniorité ; - Banaliser leur employabilité par la réhabilitation de leur image.	Poursuivre et intensifier la politique de communication en faveur des seniors engagée dans le cadre du plan senior 2006-2010	- Partenaires sociaux, éventuellement
	Valoriser le tutorat	<u>Objectif de cette valorisation :</u> - Combattre les idées reçues sur le tutorat (réservé aux métiers manuels etc...) ;	Mettre en place une politique de communication en faveur du tutorat	- Partenaires sociaux, éventuellement

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009



		- Valoriser davantage l'image des fonctions tutorales.		
<b>Reconnaître les tuteurs</b>	Donner un titre aux tuteurs	Il serait utile de fédérer sous un nom unique les différents termes utilisés (parrain, coach, mentor...) et de sanctionner une pratique réussie par une reconnaissance formelle.	- Favoriser la négociation au niveau interprofessionnel d'une qualification de tuteur sanctionnant des pratiques réussies	- Partenaires sociaux : négociation interprofessionnelle - Entreprise : mise en œuvre
<b>Financer le tutorat</b>	Financer la formation des tuteurs	La formation des tuteurs en général doit s'inscrire spécifiquement dans les politiques de formation (d'entreprises, de branches et de territoires) et disposer des ressources nécessaires. Une vigilance particulière doit être réservée à la formation des seniors tuteurs.	- Recourir aux fonds mutualisés et au plan de formation. - Pour les seniors tuteurs, recourir aux fonds de la professionnalisation - Lier les remboursements de la formation au respect de cahiers des charges	OPCA
	Financer le temps tutorial	Le temps tutorial doit être pris en compte, y compris en termes de financement	- Prévoir un forfait au bénéfice de l'entreprise pour le temps tutorial, sous condition d'une contractualisation dans la « lettre de mission tuteur » - Ce forfait pourrait être majoré (de 50%) pour les tuteurs de plus de 50 ans	OPCA

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

## ANNEXE 3 : Liste des personnes rencontrées et des contributeurs

Pour la production de ce rapport nous avons bénéficié du concours de nombreuses personnes et de différentes institutions, souvent à l'occasion de rencontres, mais aussi par la consultation d'ouvrages, de rapports ou d'informations plus générales par internet.

Nous remercions très sincèrement tous ces contributeurs. A la lecture du rapport ils pourront se rendre compte de l'importance de leurs apports.

Pour autant vu le nombre et la qualité des publications sur le tutorat et les seniors nous avons parfaitement conscience de n'avoir pu être exhaustifs. A l'issue de notre mission nous le regrettons encore davantage.

### **1°) ETUDES**

Nous avons consulté de nombreuses études, documents, articles. Tous nous ont été utiles. Nous tenons cependant à distinguer :

-INTERFACE RECHERCHE : « Seniors : Comment optimiser le développement de l'activité professionnelle après 45 ans » (à paraître chez Dunod sous le titre « L'atout senior dans l'entreprise ») ;

- ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de Travail) : l'ensemble des travaux sur la question de la mise en œuvre et le transfert des compétences (P. Conjard, B. Devin) et en particulier : « la cohabitation des générations au travail, un risque pour l'entreprise » (B. Delay) ;

-Coordonnée par Nicole RAOULT : « Dessine-moi une trajectoire ». Collection de l'ANACT.

-ENTREPRISES ET PERSONNEL : « Transférer les compétences, un savoir-faire » (Martine le Bouliaire, Sophie Marsadon et Jeanne Vacher)

-UNIVERSITE NANTERRE PARIS X : « autoformation et apprenance ». CREF Solveig OUDET

### **2°) PERSONNES RENCONTREES**

#### **2.1- Représentants d'entreprises.**

*AF2A*

Mme Sophie FALAISE                      Responsable projets

*Air France*

Mme Monique PROUHEZE              Directrice de l'Emploi et de la Formation

*Auchan*

M. Gérard CARRIE                      Responsable emploi et formation

*Bouygues Immobilier*

Mme Denise KLEMENT                  Directeur adjoint des ressources humaines

<i>Bouygues Telecom</i>	M. Jean-Pierre POISSON	Directeur des relations sociales
<i>Campus Veolia environnement</i>	Mme Françoise SIROT	Conseiller scientifique
	Mme Valérie BURGORGUE	Chargée de mission
	Mme Annick DUPERRIER	Chargée de mission
<i>CMI-MCF</i>	M. Gérard DECOSTER	Directeur
<i>Dalkia</i>	M. Philippe MARCADE	Directeur de la formation
<i>Électricité de France – EDF</i>	Mme Dominique SCHWARTZ	Directeur de l'Emploi
	M. Bernard MAILLARD	Directeur adjoint
<i>FORCE</i>	Mme Emilienne FALZI	Directrice
<i>Flunch</i>	M. Christian LEROY	Directeur des ressources humaines
<i>NGE</i>	M. Bruno PAVIE	Directeur des ressources humaines
	Mme Nathalie CALIN	Responsable G.R.H
<i>Safran</i>	M. Xavier BARON	Responsable formation
<i>SNCF</i>	Mme Marie-Dominique BIDAULT	Directeur de la formation

## **2.2- Experts.**

	M. Alain VASSELLE	Sénateur de l'Oise
<i>Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – ANACT</i>	M. Patrick CONJARD	Chargé de mission
	Mme Emmanuelle SAINT-GENIS	<b>Charge de mission</b>
<i>AREF Ile de France</i>	M. Jean-François DELAHAYE	Secrétaire Général
<i>Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie – ACFCI</i>	M. Rachid HANIFI	Chef de département
<i>Association Nationale des Directeurs des ressources humaines (ANDRH)</i>	Mme <b>Lucie CAUBEL</b>	

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

*Association Racine*

Mme Fernanda MORA-CANZANI      Responsable de mission

*CLPS (Rennes)*

M. Eric BOYER      Directeur Général

*Comité de Concertation et de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics – CCCA-BTP*

M. Daniel MUNOZ      Directeur de la formation

*Comité National de Coordination et d'Evaluation des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification – CNCE GEIQ*

M. Arnaud FARHI      Secrétaire général

*Les Compagnons du Devoir*

M. Bertrand NAULEAU      Secrétaire général

*Interface – Études conseil & formation*

M. Olivier CHARBONNIER      Directeur général

Mme Sandrine COLLETTE      Consultante

*OBIFIVE*

M. Christian DARVOGNE      Directeur Général

*Université de Lyon*

M. le Professeur Jacques GAUCHER      Directeur adjoint

M. Jean-François LAMBERT      « Développeur d'initiatives sociétales »

*Professeurs d'université et consultants*

M. Denis BROCHIER,	MEDIA T, Expert en tutorat
M. Philippe CARRE	Professeur Université NANTERRE-PARIS X
M. Pierre CASPAR	Consultant, Professeur Honoraire au CNAM
Mme Catherine DUBOIS	Consultante
M. Paul DUPOUEY	Consultant
Mme Sandra ENLART	Directrice Général Entreprise et Personnel
M. Gilles HAUSER	Consultant
M. Jean Paul JACQUIER	Consultant, Les clés du Social
M. Philippe JOFFRE	Consultant
Mme Pascale LEVET	Directeur Scientifique ANACT
M. Erven LOARER	Professeur CNAM
M. Vincent MERLE	Professeur au CNAM

**2.3- Partenaires sociaux.**

*Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - CGPME*

*Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles – FNSEA*

*Mouvement des Entreprises de France – MEDEF*

*Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres – CFE-CGC*

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009

Confédération française démocratique du travail- CFDT

Confédération française des travailleurs chrétiens - CFTC

Confédération générale du travail- CGT

Confédération générale du travail- Force ouvrière- CGT-FO

#### **2.4- OPCA.**

AGEFOS-PME

Formapap

GFC-BTP (AREF Ile-de-France)

OPCALIA

...

#### **2.5- Administrations**

##### ***Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)***

M. Pierre MARIONI                      Mission Analyse Economique

##### ***Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)***

Mme Françoise BOUYGARD              Déléguée adjointe - Directrice

– Mission politiques de formation et de qualification –

Mme Christine RIGODANZO              Chef de mission

M. Guillaume BOULANGER              Chargé de mission

M. Julien CHAUVEL                      Chargé de mission

– Mission Fond national de l'emploi –

M. David ANGLARET                      Chargé de mission

M. Franck FAUCHON                      Chef du bureau. « Droit et financement de la  
Formation »

##### ***Direction Générale du Travail (DGT)***

M. Joël BLONDEL                      Chef de service

Mme Annie GUYADER                      Chef de bureau des relations individuelles du travail

M. Charles-Louis MOLGO                      Chef du bureau des relations collectives du travail

##### ***Direction de la sécurité sociale (DSS)***

M. Nicolas AGNOUX                      Chef de bureau

---

Seniors tuteurs : comment faire mieux ?

Mars 2009