

1

La diversité des situations d'accompagnement

Pour quelles raisons le tutorat fait-il un retour en force dans l'actualité entrepreneuriale : simple effet de mode, incitation gouvernementale, emploi des seniors, outil efficace de transmission des savoir-faire, réel besoin des entreprises, fidélisation efficace ou gestion des compétences ? Sans doute, pour chacune de ses raisons !

Le tutorat remonte au Moyen Âge, lors de la construction des cathédrales sous le nom du compagnonnage. L'apprenti apprenait son métier auprès d'un artisan qui lui transmettait son savoir-faire, son soutien et sa protection. Il existait une solidarité entre les compagnons. De nos jours, il existe encore différents mouvements compagnonniques.

On parle de tutorat, lorsqu'un apprenant travaille sous la guidance d'une autre personne qui lui transmet son savoir-faire. Il y a transfert de compétences, de savoirs, de savoir-faire et de savoir être entre le tuteur et le tutoré.

La place et le rôle du tutorat dans l'entreprise ont été réaffirmés par la loi du 4 mai 2004. Comme nous le verrons dans ce livre, le tutorat n'est pas seulement lié à l'apprentissage d'un métier ou l'acquisition d'une qualification, il s'ouvre aux parcours d'insertion ou d'intégration professionnelle pour un salarié nouvellement embauché ou en mutation (changement de poste, polyvalence...) ou à des stagiaires.

Il faut préciser que la loi rend obligatoire la désignation d'un tuteur dans le cadre de l'apprentissage, et quelle indique que l'employeur peut désigner un tuteur dans le cadre de la professionnalisation ou des contrats d'insertion. Elle ne rend pas le tutorat obligatoire, mais le recommande.

Dans sa dimension la plus large, le tutorat pourrait avoir pour vocation de mieux accueillir, de mieux encadrer et de mieux intégrer les stagiaires, les apprentis et les nouveaux embauchés. C'est la raison pour laquelle, il semble intéressant de parler de tuteur formateur et intégrateur.

Il existe une diversité de situations d'accompagnement des personnes qui entrent dans l'entreprise, la désignation d'un tuteur n'est pas obligatoire pour accompagner toutes les personnes suivantes, en revanche elle s'avère très utile et très efficace pour former et intégrer (cf. figure 1.1).

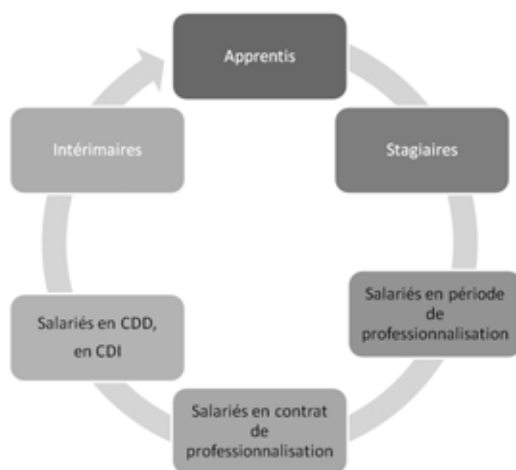


Figure 1.1 La diversité des entrants

1.1 Dans le cadre de l'apprentissage : jeunes de 16 à 25 ans

Un maître d'apprentissage est chargé de contribuer à l'acquisition par l'apprenti de compétences correspondant à la qualification recherchée et le titre répertorié ou le diplôme de l'enseignement professionnel préparé.

L'apprentissage a pour but de donner une qualification professionnelle à des jeunes de 16 à 25 ans révolus, sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, un titre d'ingénieur ou un titre répertorié.

L'apprentissage correspond à de l'éducation en alternance d'une part, dans un centre de formation d'apprentis et d'autre part, dans une ou plusieurs entreprises pour allier théorique et pratique.

- **Comment ?**

Le jeune est obligatoirement suivi par un maître d'apprentissage : soit le chef de l'entreprise, soit l'un des salariés de l'entreprise.

Le maître d'apprentissage possède soit :

- un titre ou un diplôme au moins égal à celui préparé, ainsi qu'une expérience professionnelle de trois ans en relation avec la qualification visée par ce diplôme ou ce titre ;
- une expérience professionnelle de cinq ans en relation avec la qualification préparée par le jeune et un niveau minimal de qualification déterminé par le comité départemental de l'emploi.

- **Combien ?**

Le nombre maximal d'apprentis est fixé à deux pour chaque maître d'apprentissage.

- **Quelle durée ?**

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail de type particulier à durée déterminée de un à trois ans (selon le type de profession ou du niveau de qualification préparé) conclu entre l'apprenti ou son représentant légal et un employeur.

L'employeur verse un salaire et s'engage à assurer une formation professionnelle au jeune.

1.2 Dans le cadre du contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus, ainsi qu'aux personnes très fragilisées par rapport à l'emploi.

Son objectif est de leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle...) et de favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

- **Comment ?**

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance, à durée déterminée ou indéterminée avec une action de professionnalisation.

- **Quelle durée ?**

D'une durée minimale de six à douze mois, conventionnellement la durée du contrat ou l'action de formation peut-être portée à vingt-quatre mois.

Un tuteur est désigné en fonction de son niveau de qualification pour accueillir, informer et aider le titulaire de ce contrat dans la durée de l'exercice de l'action professionnelle afin d'acquérir une qualification.

1.3 Dans le cadre de la période de professionnalisation

La période de professionnalisation est mise en œuvre, soit dans le cadre du Droit individuel à la formation (DIF), soit dans le cadre du plan de formation. Ces périodes ont pour objet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en contrat à durée indéterminée par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, notamment :

- les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail ;
- les salariés qui comptent vingt années d'activité professionnelle ou qui sont âgés d'au moins quarante-cinq ans et qui disposent d'une ancienneté d'un minimum d'un an dans la dernière entreprise qui les emploie ;
- les salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ;
- les femmes qui reprennent une activité professionnelle après un congé de maternité, ou aux hommes et aux femmes après un congé parental ;
- les travailleurs handicapés.

- **Comment ?**

La période de professionnalisation peut être mise en œuvre à l'initiative du salarié ou à celle de l'employeur. Elle vise l'obtention d'une qualification professionnelle comme un diplôme ou un titre délivré par l'État ou le Registre national des certifications professionnelles (RNCP), le Certificat de qualification professionnelle (CQP) ou autres qualifications reconnues.

Les actions de formation effectuées dans le cadre de la période de professionnalisation se déroulent en principe pendant le temps de travail.

Toutefois, elles peuvent se dérouler, pour tout ou partie, en dehors du temps de travail, à l'initiative du salarié, dans le cadre du DIF ou de l'employeur, avec l'accord écrit du salarié, dans le cadre du plan de formation.

À l'issue de la formation, l'entreprise s'engage à permettre au salarié d'accéder en priorité (dans un délai d'un an) aux fonctions disponibles en concordance avec les connaissances ainsi acquises et sur l'attribution de la classification correspondant à l'emploi occupé.

1.4 Dans le cadre de l'accueil de stagiaires en entreprises

Le tuteur encadre des stagiaires de différentes écoles. Les stagiaires sont les élèves ou les étudiants qui réalisent un stage en entreprise, à titre obligatoire ou non, dans le cadre de leur cursus scolaire ou universitaire.

Les stages obligatoires de l'enseignement technologique et supérieur font partie intégrante du cursus de formation. Ils sont nécessaires à l'obtention du diplôme. Ils donnent lieu à la rédaction et à la signature d'un contrat particulier qualifié de convention de stage entre le stagiaire, l'école et l'entreprise.

Le stagiaire demeure sous la direction de l'établissement d'enseignement, il conserve son statut d'élève, mais ne va pas pouvoir bénéficier des dispositions régissant le statut de salarié.

1.5 Dans le cadre de l'emploi du personnel intérimaire

Il y a travail intérimaire ou temporaire si le salarié est recruté par une agence spécialisée dans l'intérim et envoyé par cette agence dans une entreprise pour un travail précis nommé « mission ».

Le travail temporaire est une relation entre trois parties : le salarié, l'entreprise de travail temporaire et le client utilisateur. Cette relation se concrétise par l'établissement de deux contrats de travail écrits : un contrat de mise à disposition, conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le client utilisateur et un contrat de travail conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié.

Le salarié est embauché et rémunéré par l'entreprise de travail temporaire. Un tel contrat ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. Les salariés sous contrat de travail temporaire ont accès, dans l'entreprise utilisatrice, aux moyens de transports collectifs et aux installations collectives, notamment en matière de restauration, dans les mêmes conditions que les salariés de l'entreprise utilisatrice.

Les intérimaires restent peu de temps dans chaque entreprise, ce qui pose les difficultés suivantes :

- méconnaissance de l'entreprise utilisatrice,
- manque de précision sur le travail demandé, méconnaissance de la nature du travail réellement effectué, insuffisance de l'accueil et de la formation,
- absence de questionnement,
- insuffisance d'encadrement et de suivi,
- manque d'évaluation en fin de mission...
- étant toujours nouveaux, ils doivent sans cesse s'adapter à des environnements de travail différents (méthodes, procédures, outils, machines, locaux...),
- de plus, leur arrivée correspond bien souvent à une situation d'urgence.

1.6 Dans le cadre de l'intégration d'un nouvel embauché dans le service

Cette embauche se faisant par voie de recrutement ou par mobilité interne.

Le tuteur favorise l'intégration du nouvel embauché en lui présentant l'entreprise, les lieux qu'il va fréquenter, en lui facilitant son arrivée sur des détails quotidiens, les mesures de prévention, en l'incitant à poser des questions, en lui présentant le service dans lequel il est affecté et les services avec lesquels il va être en relation, en lui indiquant le travail à faire, les finalités poursuivies..., afin qu'il trouve rapidement ses marques et ses repères pour être efficace.

L'intégration prend du temps, si le salarié est guidé par un tuteur, tous les acteurs sont gagnants. Le nouveau se sentant accueilli s'investit davantage, l'entreprise réduit le coût d'intégration car il est plus vite opérationnel, le tuteur est valorisé dans sa mission de parrainage.

L'embauche peut déboucher sur :

- **Un contrat à durée déterminée (CDD)** : ce contrat n'est conclu que pour une tâche précise et temporaire, comme le remplacement d'un salarié, l'accroissement momentané de l'activité de l'entreprise ou un travail saisonnier.

Un salarié en CDD bénéficie des mêmes droits que ses collègues en CDI. Il se distingue du contrat à durée indéterminée par le fait qu'il est provisoire dès sa conclusion : soit il mentionne un terme fixé à l'avance, soit sa durée dépend d'un événement entraînant son terme (remplacement d'un salarié, commande exceptionnelle...).

- **Un contrat à durée indéterminée (CDI)** : ce contrat constitue la forme « normale et générale » de la relation de travail (Code du travail art. L. 1221-2 modifié).

Grâce au tuteur, le nouvel embauché acquiert plus rapidement la connaissance de l'entreprise, de sa mission, de sa contribution spécifique aux objectifs de l'entreprise et peut bénéficier d'un parcours de formation complémentaire en vue d'être parfaitement adapté à son poste.

1.7 Dans le cadre de l'emploi spécifique des jeunes travailleurs et des travailleurs handicapés

Les jeunes sont inexpérimentés dans leur poste, mais aussi dans le monde du travail. Ils passent brusquement de la théorie à la pratique, et le décalage peut se révéler important. Les différences générationnelles peuvent engendrer des a priori et des incompréhensions entre les jeunes travailleurs et leurs collègues plus âgés. Enfin, les jeunes ont fréquemment des contrats de travail précaires (temps partiel, contrat à durée déterminée, stage...) et/ou mal rémunérés, ce qui ne favorise pas la valorisation et l'accompagnement. Les jeunes souhaitent développer des compétences, acquérir des savoir-faire pour s'intégrer dans le monde de l'entreprise, afin de se sentir reconnus.

Les travailleurs handicapés font également l'objet de préjugés qui peuvent freiner leur embauche. Ils ont accès à l'ensemble des dispositifs de formation et bénéficient parfois de modalités particulières ou d'aides financières spécifiques.

Pour s'acquitter de l'emploi des personnes handicapées (6 % de l'effectif), l'employeur peut accueillir des stagiaires handicapés ou conclure des actions de formation ou d'insertion en faveur des bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

La reconnaissance de travailleur handicapé permet à la personne de bénéficier de mesures spécifiques pour compenser le handicap et favoriser son intégration ou son adaptation professionnelle. Les travailleurs handicapés souhaitent être reconnus comme les autres salariés, ils souhaitent s'épanouir dans leur travail et s'intégrer à part entière au sein de l'entreprise.