

trait d'union

formation, emploi et insertion dans les pays de la Loire



www.cariforef-pdl.org

n° 227 / août-septembre 2010



Le tutorat dans l'entreprise

Une ressource qui parfois s'impose

Durée de carrière professionnelle et vie au travail sont des thèmes d'actualité. Mais comment gérer les secondes parties de carrière et les valoriser, si ce n'est en leur donnant de l'importance dans l'entreprise, pour celle-ci, mais aussi pour les salariés? Le tutorat s'impose de plus en plus comme étant une réponse et un outil de gestion des ressources humaines, y compris pour fidéliser les nouvelles personnes embauchées.

Dominique Lombardini, Carif-Oref

L'accueil d'un nouveau salarié est une étape essentielle, beaucoup de choses se jouent dans les toutes premières semaines. Un accueil personnalisé par une personne identifiée peut permettre une bonne intégration. C'est le rôle du tuteur qui devra transmettre la culture de l'entreprise, ainsi que les savoir-faire spécifiques de celle-ci et fidéliser ce nouveau salarié. Dans un secteur où les recrutements sont difficiles, l'enjeu du tutorat est de taille. L'entreprise Cosme, entreprise de charcuterie située au Mans, emploie cent

vingt personnes. Les recrutements sont laborieux dans ce secteur de l'agroalimentaire et la fidélisation des nouveaux embauchés est un enjeu de taille. « Nous ne parvenons plus à embaucher de personnes formées et motivées, plus personne ne veut entrer dans nos métiers, explique Anita Cosme, directrice générale de l'entreprise, et c'est d'autant plus grave que certains de nos salariés partiront en retraite dans les années à venir. Nous nous trouvons donc dans un contexte d'urgence où il nous faut fidéliser tout nouveau salarié et lui transmettre le savoir-►

Le tutorat dans l'entreprise

Une ressource qui parfois s'impose ... 1

Qualification et insertion des jeunes

Quelle évolution entre 1995 et 2005? ... 5

Journée régionale des études emploi-formation

Angers, le 19 octobre 2010 ... 6

Handicap et formation

Un partenariat Conseil régional
des Pays de la Loire et Agefiph ... 4

faire maison. Mais un très bon professionnel ne sait pas forcément transmettre son savoir, d'où la nécessité de former, parmi eux, des tuteurs. »

À ses compétences professionnelles, le salarié ajoute des compétences pédagogiques

Avec le concours de l'Agefos PME, deux tuteurs ont pu être formés par la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Mans et de la Sarthe, dans le cadre d'une Formation ouverte de tuteurs (FOT). La mise en place de la FOT au sein de l'en-

Entreprise Cosme



Cutterage de la chair.

treprise fait suite à l'accompagnement de l'Agefos PME, auprès des petites et moyennes entreprises, concernant la gestion des secondes parties de carrière. Après une phase de diagnostic, une des préconisations était le développement du tutorat. La formation s'étale sur quarante heures. Les séances de formation en regroupements péda-

Entreprise Cosme



Découpe des porcs.

gogiques sont combinées avec des visites individuelles réalisées par le formateur de la CCI dans l'entreprise et un suivi à distance par internet ou

téléphone. Un outil intitulé « tableaux de bord du tuteur » synthétise le socle de cette formation. Utilisés par chaque tuteur, en dehors des séances collectives de formation, les tableaux de bord abordent l'ensemble des missions tutorales et accompagnent le tuteur dans la réalisation de ses missions au sein de l'entreprise.

À ses compétences professionnelles, le salarié va ajouter des compétences pédagogiques. Il devra comprendre la spécificité de sa fonction tutorale, analyser les différents métiers de l'entreprise, intégrer des techniques de communication, apprendre à coordonner les différents acteurs de l'entreprise et enfin élaborer et organiser des modalités d'évaluation pour les personnes dont il sera le tuteur. Les deux professionnels formés n'exercent pas seuls leur fonction de tutorat, ils s'appuient sur les « référents savoir-faire ». On en compte environ une vingtaine dans l'entreprise Cosme et ils sont représentatifs de chaque métier de l'entreprise. Car des métiers, il y en a beaucoup : le désossage, la découpe, la cuisson, la mise en pot artisanale des rillettes, la transformation, le conditionnement, la livraison, etc.

La quarantaine : l'âge propice pour la formation de tuteur

Les deux tuteurs ont commencé leur formation au printemps 2009 et ont obtenu en juin 2010 le titre de tuteur délivré par la CCI, ainsi que celui de maître d'apprentissage. Pendant toute cette période de formation, ces deux personnes ont acquis beaucoup d'assurance et le fait de suivre la formation à deux, en même temps, les a rapprochées et consolidées dans leurs acquis progressifs. Âgés de 40 ans pour l'un et de 42 pour l'autre, ils ont respectivement 18 et 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise. L'un est charcutier, spécialisé en transformation, et le second a une formation de boulanger, il est responsable des commandes et des expéditions. D'où l'importance des référents savoir-faire sur qui ils s'appuient, leur permettant ainsi d'optimiser leur fonction d'accompagnement et de coordination entre les différents salariés et de transmission de la culture d'entreprise.

« La quarantaine, c'est l'âge propice à la formation de tuteur, estime Anita Cosme. Cela s'intègre tout à fait dans la gestion des secondes parties de carrière. Après 50 ans, c'est trop tard, les personnes ne sont plus assez motivées. Devenir tuteur est enrichissant pour le salarié, c'est davantage de crédibilité par rapport aux autres salariés et tout un regain de motivation pour leur seconde partie de carrière. »

Les documents réalisés au cours de la formation constituent les outils de base. Les deux futurs tuteurs doivent y décrire chaque métier : « Cette étape est très importante, car les personnes en ►

formation de tuteur réalisent la complexité des métiers de leur entreprise, souligne Stéphane Bellanger, conseiller en formation de l'Agefos PME. Cette complexité donne une valeur ajoutée en termes de valorisation des métiers ».

Transmettre aussi la culture de l'entreprise

Pour cette entreprise, l'enjeu de la transmission des savoir-faire est essentiel. D'une part, pour maintenir la qualité des produits réalisés de façon artisanale et, d'autre part, pour assurer la transmission de sa culture. Une culture plutôt familiale pour l'entreprise Cosme, où les salariés sont tenus au courant de la stratégie de l'entreprise, des résultats, des chiffres d'affaires et où ils bénéficient de contrats de participation et d'intéressement. Mais aussi une culture marquée par une démarche de développement durable. Pour limiter les transports, les porcs proviennent des départements limitrophes et les approvisionnements en lait et œufs également. La chaleur des fours est récupérée pour chauffer l'eau, le tri des déchets est sélectif et la gestion des eaux usées très réglementée.

Le tutorat, Madame Cosme tient vraiment à le poursuivre, encore faut-il imaginer et mettre en place des modalités de recrutement de nouveaux salariés. L'entreprise est partante pour engager deux nouvelles personnes en apprentissage chaque année. Actuellement, deux personnes sont en apprentissage, dans l'entreprise Cosme : une en salle de découpe et une en maintenance. Pour Stéphane Bellanger, il y a des possibilités d'élargir le potentiel de recrutement : « En septembre, la Chambre de métiers ouvre un Certificat de qualification professionnelle (CQP) de boucherie et une

formation qualifiante de pareur désosseur. Des tests de recrutement seront organisés, cela devrait permettre l'entrée de nouvelles personnes dans le secteur ». Avant cette nouvelle perspective, les deux tuteurs recevront le Certificat de compétence en entreprise (CCE) en septembre 2010, qui valorise les compétences tutorales mobilisées dans leur entreprise. C'est l'utilisation effective des tableaux de bord, conçus par les futurs tuteurs et les formateurs, qui constituera l'essentiel de la validation du CCE. ●



Entreprise Cosme

Moulage des rillettes à la louche.

Contact :

Stéphane Bellanger,
Agefos PME,
02 43 57 30 30

en savoir plus

Quelques références sur les seniors et le tutorat disponibles au centre de ressources documentaires du Carif-Oref

- Ces PME où les seniors sont un trésor
Laure Dumont - *Liaisons sociales magazine*, n° 108, 01/01/2010
- Seniors tuteurs : comment faire mieux ?
Bernard Masingue. - Paris : ministère Travail Relations sociales Famille Solidarité, 2009
Rapport sur les seniors tuteurs sur le site de la Documentation française : www.ladocumentationfrancaise.fr
- Deux fois plus de seniors tuteurs en 2010 ?
Laurent Gérard - *Entreprise et carrières*, n° 947, 24/03/2009
- Les bonnes pratiques des entreprises en matière de maintien et de retour en activité professionnelle des seniors : rapport d'étude
Collectif d'auteurs. - Paris : Anact, 2009. Consulter le rapport sur le site de l'Anact : www.anact.fr
- Seniors tuteurs, la force de l'âge
Simone Gendreau - *Travail et changement* n° 319, 01/05/2008