

# Rapport seniors tuteurs

## Comment mieux faire ?

**Une vision élargie des missions du tuteur, de son profil et de ses publics ; une véritable reconnaissance du métier et de la formation qu'il exige : le rapport de Bernard Masingue revalorise une fonction qui concernerait plus spécialement les seniors.**

### Questions

#### Le lien seniors-tuteurs est-il naturel ?

« Cette idée constituerait une fausse évidence ». « Dans la branche des industries papetières (...) le profil type du tuteur est un médian de 35-40 ans, agent de maîtrise avec 10 ans d'ancienneté. (...) Dans le BTP (...) autour de 20 % seulement des tuteurs auraient plus de 49 ans. (...) Une enquête conduite par Dalkia, filiale énergie du groupe Véolia Environnement (...) montre que 48,5 % des tuteurs ont entre 31 et 45 ans, ils sont seulement 9 % de plus de 55 ans. »

#### Quel est l'intérêt d'étendre le tutorat à un public externe ?

« D'abord parce que la porosité entre personnes internes et personnes externes dans les organisations tend à devenir de plus en plus complexe ». (...) Ensuite parce que les seniors ne sont pas seulement à l'intérieur des entreprises mais aussi à l'extérieur (comme clients, fournisseurs, dans les médias... »

#### Le lien entre senior et tuteur ne risque-t-il pas de stigmatiser cette fonction ?

« 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. »

Remis à Laurent Wauquiez, secrétaire d'État en charge de l'Emploi, à la mi-mars, le rapport « Seniors tuteurs : comment mieux faire ? », rédigé par Bernard Masingue, directeur des formations chez Véolia Environnement, vise deux objectifs : aider les partenaires sociaux dans leurs négociations et les Pouvoirs publics dans leurs décisions concernant le rôle du tutorat, tant du point de vue de son efficacité sur la transmission des compétences que de sa capacité à faciliter le maintien dans l'emploi des seniors.

#### « Quatre grandes familles »

Le rapport recommande d'amplifier les pratiques de tutorat, en concevant cette pratique « autour de quatre grandes familles » :

- le « tuteur de reproduction » qui transmet « des gestes professionnels stables, indentifiables », comme le tuteur de chantiers ;
- le « tuteur de professionnalisation » qui « développe à la fois des compétences techniques et des compétences permettant de prendre en compte l'environnement de la tâche », à l'image des tuteurs de formation en alternance ;
- le « tuteur d'adaptation » qui exerce en particulier dans les situations de changement (organisationnel, technologique, gestion de crise...) ;
- le « tuteur de stratégie d'action » qui se rapproche du coaching et consiste en un accompagnement « essentiellement d'ordre méthodologique. »

Cette vision nouvelle du tutorat ne se contente pas d'élargir ses missions. Elle conduit aussi à diversifier le profil des tuteurs et celui de ses publics, en fonction des finalités poursuivies. « De fait, ces tutorats peuvent potentiellement profiter non seulement à toutes catégories d'emploi dans les entreprises (ouvriers, employés, maîtrise, cadres, cadres supérieurs), mais aussi à des tutorés externes ».

#### Tuteur : un titre, des financements

Pour inciter les différents acteurs à recourir davantage au seniors tuteurs, Bernard Masingue préconise de définir une démarche qualité animée par « trois principes : organiser le tutorat en amont, en encadrer la pratique ensuite, reconnaître le tutorat enfin ».

Afin de favoriser cette reconnaissance, il envisage « l'instauration d'un véritable titre de tuteur », reconnu au niveau interprofessionnel. « Cette reconnaissance permettrait de rendre imputable les coûts de cette démarche sur le plan de formation ». « Réfléchir à des mécanismes incitatifs qui pourraient, par exemple, assimiler la formation des seniors tuteurs à celle de l'alternance et de la professionnalisation pour qu'elle relève du 0,5 % », permettrait de renforcer les possibilités et la pertinence des financements, suggère Bernard Masingue.

■ Chantal **Attané**