



« Jeudi » de l'AFREF  
16 février 2012



Compte-rendu

## « TUTORAT ET TRANSMISSION DES SAVOIRS »

### LA TRANSMISSION INTERGÉNÉRATIONNELLE DES SAVOIRS : PROCESSUS SPONTANÉ OU FAUSSE ÉVIDENCE ?

**Jacques PEVET**, *délégué AFREF*, ouvre la séance en rappelant que l'association est un lieu d'échanges et de regards croisés de l'ensemble des professionnels de la formation sur des sujets d'actualité ou des thématiques concernant la Formation et les RH. Il remercie également le Lycée Tirel qui a prêté la salle de la rencontre.

Il précise le partenariat institué entre l'AFREF et le master 2 ATOGE (management des ressources humaines) de Paris Ouest Nanterre.

C'est dans ce cadre que cette séance est organisée par **Marion FILLAT, Mathilde WINTER, Laura KURZEJA et Naoelle KEMBA**, qu'il remercie pour leur travail et leur coopération. Ces étudiantes ont en effet eu en charge de définir un thème et sa problématique, de chercher des intervenants et d'animer la séance.

Les *étudiantes*, après avoir présenté leur formation « Master 2 ATOGE » (voir annexe en fin de document), indiquent le thème de la séance et effectuent une brève introduction avec rappel de la loi de 2009 sur les séniors.

L'objectif de la séance porte sur le fonctionnement du tutorat en entreprise et sur sa pertinence, au regard de la loi 2009. Comment les entreprises la mettent-elles en œuvre ? Et la transmission intergénérationnelle des savoirs est-elle un processus spontané ou une fausse évidence ?

- En ouverture, **Françoise LEMAIRE**, *ingénieur pédagogique, doctorante en sciences de l'éducation en formation des adultes* à NANTERRE PARIS OUEST, présentera le contexte socio-économique du tutorat

Deux intervenants témoigneront du tutorat jeunes/séniors :

- **Marie-Aimée BRUNG**, *consultante coach* - SODESI, AIR FRANCE
- **Patrice GUEZOU**, *Directeur de projet en gestion des compétences et de la formation au CAMPUS VEOLIA ENVIRONNEMENT*  
Puis une table ronde complétera la séance, avec la participation supplémentaire de:
  - **Françoise FIEVRE DEBOUDT**, directrice du CFA SACEF,
  - **Emmanuel PEREZ**, délégué syndical Central CFDT Total U.E.S. Aval et **Jean-Christophe GRIVOT**, *directeur des relations sociales de LA BRANCHE DU MARKETING DE TOTAL RAFFINAGE*.
- Enfin, **Pierre BOISARD**, *chercheur au CNRS, spécialiste des questions de l'emploi et enseignant* du Master ATOGE et de l'ENS Cachan, fera la synthèse des interventions.

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012 | sur 17

## Intervention de Françoise LEMAIRE (Nanterre Paris-Ouest)

Lorsque l'on parle des seniors en entreprise aujourd'hui, on parle des collaborateurs de plus de 45 ans, bénéficiant d'un entretien de deuxième partie de carrière selon l'ANI du 13 octobre 2005 ou bénéficiant des plans d'actions seniors concernant théoriquement les plus de 55 ans mais ouverts dès 45 ans très souvent d'après l'analyse de 116 plans d'actions par la DARES

**Françoise LEMAIRE** appuie sa présentation sur des études de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) et de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) amis aussi de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et d'une étude du cabinet INTERFACE

**Françoise LEMAIRE** commence par retracer le paysage social au *niveau historique*, de la fin de la seconde guerre aux années 1975, au cours desquelles les « Papy et Mamie boomers », sont nés.

Les années 1960 voient l'avènement de la société de consommation et la révolution de la vie choisie. Quelques années plus tard les événements de mai 1968 vont permettre aux femmes de revendiquer et d'affirmer leurs droits. L'autorité est remise en cause et les rapports deviennent plus horizontaux. L'individualisme s'affirme et un climat d'incertitudes s'installe avec la perte de repères.

En 1973, le premier choc pétrolier dans le monde aura de nombreuses conséquences économiques. La mondialisation va contraindre les entreprises à de perpétuelles réorganisations.

Puis, à partir de 1990, on va entrer dans l'ère des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication).

### Au niveau de l'emploi :

Depuis 1980, le marché de l'emploi se transforme; le secteur tertiaire se développe fortement: il concerne 76% des emplois aujourd'hui contre 65% en 1980). Cela entraîne également des modifications de structures et de statuts. Désormais 90% d'actifs sont salariés, 16 % sont cadres. Un niveau de qualification plus élevé est demandé aux salariés. On ne parle plus de « poste » mais de « compétence ».

Les entreprises recherchent des qualifications plus importantes pour occuper ces postes, rendues possibles par un niveau de formation plus élevé des nouvelles générations. Sont alors introduites les notions « d'employabilité » définie comme la capacité de se positionner sur le marché de travail et de « précarisation du travail ». Le travail précaire Les contrats CDD et intérim ou encore le temps partiel qui s'adresse plutôt aux femmes qu'aux hommes s'est fortement développé. Aujourd'hui 61% des actifs connaissent un retrait du marché du travail: premier motif le licenciement économique; le deuxième motif est lié aux enfants, et enfin la santé. Dorénavant on parle de trajectoires heurtées au lieu de linéaires. Ce qu'auront vécu les gens à titre personnel, à même âge, sera très différent en fonction des personnes.

Le marché du travail s'est féminisé, 50% des salariés sont désormais des femmes. Il y a également une réduction de la durée du temps de travail à travers les 35 heures, les RTT, les congés payés et les départs à la retraite à 60 ans depuis 1982 au lieu de 65 ans précédemment

Au total, l'espérance de vie professionnelle a baissé de 12 ans, alors que l'espérance de vie a augmenté de 10 ans. Ceci est dû au fait que les jeunes entrent plus tardivement (du fait des études plus longues) et plus difficilement sur le marché du travail, et que, de plus, l'on part en général plus tôt en retraite (soutenu par les systèmes de préretraite).

La société vieillit, les salariés également (qui ont une moyenne de 41 ans aujourd'hui). Les plus de 50 ans pèsent toujours de plus en plus. Cette problématique est une réalité qui s'impose aux employeurs.

Enfin, les rapports au travail se transforment également. Les jeunes ont plutôt une relation contractuelle avec les employeurs tandis que les seniors développent un sentiment d'appartenance.

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012* 2 sur 17

Actuellement, le problème des seniors ne se pose pas d'un point de vue légal, mais plutôt d'un point de vue sociologique et idéologique, considérant les stéréotypes négatifs sur les performances des seniors.

3 facteurs déterminent leur employabilité selon une étude de l'ANACT:

- *La santé* : se sont tous les problèmes liés à l'usure chez les ouvriers.
- *Compétences* : avec l'expérience se sont acquises des compétences devenues parfois obsolètes.
- *L'engagement au travail* : les seniors, plus que leurs collègues, ont besoin de trouver du sens à leur activité professionnelle et pas seulement des obligations.

A partir de là, une GRH adaptée à 3 types de seniors apparaît nécessaire:

- *Les fragiles* : qui vont vers une retraite progressive
- *Les dépassés* : les seniors ayant des compétences obsolètes
- *Les experts* : possédant des compétences clés à transmettre, capables d'assurer le tutorat et la transmission des compétences.

L'âge est un indicateur pratique en Gestion des Ressources Humaines justifiant par exemple la différence d'accès à la formation. En effet plus on est âgé plus l'offre mais aussi la demande en formation tend à diminuer. Mais cet indicateur est-il fiable concernant les diverses notions de l'âge ? Age civil, âge donné par les autres, l'environnement professionnel par exemple et l'âge ressenti par la personne.

Une étude du cabinet INTERFACE, a mis en évidence les stéréotypes dont souffrent ou bénéficient chaque classe d'âge :

- **Les juniors** (- de 35 ans) sont perçus ambitieux, et dynamiques mais également désinvoltes. Ils sont aussi perçus inventifs et facteurs de changement. Leurs apprentissages se réalisent sur le lieu de travail. Ils vivent sur leurs acquis scolaires.
- **Les médians** (35-45 ans) sont considérés comme maîtrisant leur poste et leur fonction en capacité de transmettre les savoirs via le tutorat. Très investis dans leur travail et sollicités familialement, ils manquent de temps bien souvent. La formation est un bon moyen pour eux d'optimiser leur carrière Le risque de démotivation apparaît vers quarante ans.
- **Les seniors** sont perçus usés et fatigués et même autoritaires. Certains possèdent une véritable expertise à transmettre. Ce sont des personnes autonomes, Leur rapport à la formation est lié aux perspectives de retraite variant selon les individus.

Les difficiles relations intergénérationnelles s'expliquent par les différences:

- Education reçue.
- Nature de la relation avec l'entreprise.
- Niveau de qualification du junior et du senior.
- Accès difficile au marché de l'emploi.

Avec cette description des relations et des stéréotypes des générations, les médians apparaissent comme des médiateurs très intéressants.

Au niveau de la performance, et en référence à une étude du CEDEFOP (centre européen pour le développement de la formation professionnelle), les seniors bénéficient de l'expérience comme atout par rapport aux jeunes, leur permettant d'aller à l'essentiel et d'être autonome. Afin de contourner usure physique et psychologique, ils mettent au point des stratégies dites de compensation. Cependant, Les seniors apprennent différemment mais aussi bien que les plus jeunes..

Cette auto exclusion des seniors à se former, d'après **Philippe CARRE** peut s'expliquer par 5 éléments :

- Un besoin de sécurité et de stabilité professionnelle.
- Les perspectives professionnelles réduites.
- L'appréhension de la formation.
- Un niveau de formation initiale plus faible.
- Une perte d'habitude de se former.

En conclusion, tous les seniors ne sont pas des tuteurs désignés . Le tutorat n'est-il pas plus une affaire d'experts métiers que d'âge ?

## **Discussion avec la salle**

***Question :** Où sont aujourd'hui les seniors qui sont toujours dans l'emploi (ceux de plus de 55 ans) et dans quels métiers et entreprises ?*

**Françoise LEMAIRE :** Ils sont dans les professions libérales, médicales et dans le service à domicile (notamment les femmes). 35% de ces effectifs sont des seniors. Ils ne sont pas dans les services des secteurs très recruteurs. Mais dans les entreprises il y a en moyenne 25% des effectifs qui ont 50 ans et plus.

***Question :** A-t-on une idée de la répartition des âges en fonction de la taille de l'entreprise ?*

**Françoise LEMAIRE :** Plus présents dans les PME que dans les grandes entreprises.

***Question :** par rapport aux difficultés des seniors, le portage salarial ne pourrait-il pas être une solution pour ces seniors qui sortent experts ?*

**Françoise LEMAIRE :** Pas légitime pour répondre à cette question, mais constate cependant que le statut d'auto entrepreneur intéresse beaucoup de seniors.

## **Intervention de Marie-Aimé BRUNG (SODESI, Air France)**

*La SODESI, filiale AIR FRANCE, accompagne les reconversions de salariés lors des plans de redressement ou de développement de cette entreprise, qu'il s'agisse de les aider à retrouver un emploi ou à créer leur entreprise. Elle est chargée, en outre, de former les maitres d'apprentissage*

C'est avec son expérience de coach depuis 13 ans à la SODESI que **Marie-Aimé BRUNG** va illustrer le décalage existant entre les seniors qui jouent un rôle de maitres d'apprentissage et les juniors qui sont en apprentissage par le canal de l'alternance.

Les dysfonctionnements et les constats remontés s'appuient sur des témoignages de maitres d'apprentissage mais aussi de jeunes.

Ils peuvent se caractériser, par exemple, par un senior dépassé par l'introduction des nouvelles technologies, ce qui n'est pas le cas du jeune. Un mécanicien sénior habitué à travailler sur un support papier peut éprouver des difficultés à travailler sur un support informatique. Cela a pour conséquence directe de créer un décalage entre lui et le jeune qui est plus à l'aise avec ces nouvelles technologies.

Cela peut même parfois entraîner un renversement de situations. L'apprenti peut montrer au senior comment utiliser ces nouvelles technologies.

Il existe aussi un décalage de formation où les seniors ont des niveaux de formation faibles mais une expérience professionnelle immense et les jeunes un niveau de formation supérieur mais pas forcément adapté au terrain.

En parallèle, il existe un décalage intergénérationnel, c'est à dire de valeurs apparus particulièrement avec les seniors, souvent anciens mécaniciens de l'armée. Ces mécaniciens sont confrontés à un décalage des valeurs avec les jeunes (tenue vestimentaire et corporelle, comportement).

Il existe aussi un décalage au niveau de la trajectoire professionnelle. Aujourd'hui, un jeune formé chez Air France ne va pas forcément rester après l'obtention de son diplôme, ce qui n'était pas imaginable pour les seniors de l'époque, qui restaient toute leur carrière.

D'où l'idée de mettre en place une charte pour pallier à ces décalages, mais aussi, parce qu'il a été constaté, avec le temps, qu'une bonne part du « savoir-faire maison » avait tendance à disparaître avec les seniors qui partaient à la retraite. Il s'est alors installée une meilleure relation ainsi qu'une meilleure compréhension entre maîtres et apprentis. La population médiane a joué aussi un rôle de médiateur et d'échange qui s'est révélée opportune pour les uns et les autres.

Des mesures ponctuelles ont été mises en place pour qu'il y ait une reconnaissance de ces maîtres d'apprentissage: séminaires, jeux, soirées, restaurants, spectacles... Les maîtres d'apprentissage ne prennent cependant pas forcément ces mesures très bien. Il existe aussi une prime de 200 euros; néanmoins il n'existe pas de cumul de ces primes. On peut dire cependant qu'il n'y a pas vraiment de pratiques de reconnaissances mises en place réellement.

Toutefois, aujourd'hui il y a une charte qui stipule que ces formations seront notées dans les dossiers professionnels de ces maîtres d'apprentissage.

**Question :** *Les maîtres d'apprentissage et les jeunes apprentis sont-ils plus souvent des hommes ou des femmes ?*

Il y a, chez Air France, surtout des maîtres d'apprentissage hommes, le métier étant essentiellement masculin. Lorsque les femmes mécaniciennes sont présentes, l'entreprise essaie de les mettre en binômes.

**Question :** *Vous parlez de tutorat et de maîtres d'apprentissage. Est-ce la même chose ?*

Le tuteur va avoir un jeune en contrat de qualification ou de professionnalisation. Le maître d'apprentissage aura un jeune en contrat d'apprentissage. Mais en termes d'accompagnement pédagogique, cela reste identique.

**Question :** *En termes de temps, le tuteur doit avoir son activité professionnelle. Comment peut-il arriver à concilier son activité professionnelle et son rôle de tuteur sans faire d'heures supplémentaires ?*

La charte stipule que le temps de formation dédié à l'apprenti par les maîtres d'apprentissage équivaut à 10% du temps. Ce pendant, dans les faits, les maîtres d'apprentissage passent beaucoup plus de temps avec le jeune au début de son contrat. En retour, il peut aussi s'appuyer sur ce jeune pour réaliser certaines activités.

## **Intervention de Patrice GUEZOU (CAMPUS VEOLIA ENVIRONNEMENT).**

*VEOLIA environnement est une multinationale française, leader mondial des services collectifs qui propose à ses clients, collectivités locales et entreprises, une expertise dans quatre domaines complémentaires : gestion du cycle de l'eau, gestion et valorisation des déchets, gestion de l'énergie et transport des personnes. Elle emploie 320 000 personnes dans 77 pays , et a un CA de 35 milliards d'euros.*

*VEOLIA tient à faire de l'accueil des jeunes en entreprises l'une des politiques clé en matière de GPEC.*

**Patrice GUEZOU** situe ce problème du tutorat dans une politique générale d'entreprise. En effet, il existe une distance par rapport à la seule et unique situation de transfert et de relation entre les tuteurs et les tutorés. Il s'agit de regarder ce problème dans une perspective générale. Ici, la question n'est pas de savoir si oui ou non, le processus de transmission est bon, mais de montrer que c'est un processus fragile et loin d'être stable.

La question posée pour cette journée est donc symbolique de la question de cohésion sociale, à savoir si la coopération et la qualité des collectifs de travail sont présentes dans les entreprises. Elle dépasse la question stricte de l'intergénérationnel. Ces questions apparaissent comme une traduction des politiques RH actuelles. Ce ne sont pas seulement des questions de gestion des séniors ou encore de l'intégration, mais bel et bien des questions sur l'ensemble du système RH, des questions de mobilité, de formation, de gestion de carrière etc. Derrière la question posée se cache véritablement la stratégie RH dans les organisations.

Parce que ce processus de transmission est fragile, il nécessite d'abord une prise de conscience par l'entreprise du fait qu'il n'y a pas substituabilité des salariés par le simple fait que l'on pourrait recourir à de la main d'œuvre présente sur le marché de l'emploi. Pour que la question de la transmission du savoir se pose, il faut qu'il y ait une construction partagée qui mérite d'être entretenue, investie.

La décision des départs de l'entreprise des séniors résulte souvent d'une volonté de baisse de la masse salariale, mais ce sont également autant de compétences spécifiques qui quittent l'entreprise. Avoir conscience que la notion de transmission des savoirs est importante, est le résultat que l'entreprise a pris conscience de ces enjeux et que les savoirs spécifiques qu'elle avait ne se trouvent pas dans les "logiciels", mais bel et bien portés par des individus qui décident ou pas de coopérer. Cette coopération est le gage d'un mode de fonctionnement qui permet cette logique de transmission et de performance.

Lorsque l'on parle de savoirs, on peut réduire cela à du « knowledge management » ou le regarder dans une logique de transmission des valeurs, savoirs faire, compétences, savoirs consolidés de l'entreprise, compétences d'organisation, compétences relationnelles. Tous ces éléments ouvrent des champs d'intervention variés.

La formation est nécessaire, certes, mais intercalée dans un ensemble de variables d'actions au service du développement des compétences.

D'un autre point de vue, la question est difficilement contrôlable car on ne sait pas vraiment de quoi l'on parle lorsqu'on parle de séniors. Il est difficile d'enfermer tel ou tel dans une génération X ou Y. Chacun le sait, ces catégories de génération ne sont pas homogènes. Et cela reste vrai lorsqu'il s'agit de définir les séniors.

Ce qui est connu et sûr, c'est que les personnes ne sont pas égales face à l'âge, la culture, les capacités de réseau... Les différences existent également en fonction des parcours des uns et des autres. Il y a souvent plus de solidarité entre juniors et séniors qu'il pourrait y en avoir entre juniors.

La transmission du savoir est un rapport socio affectif, mobilisant des questions d'organisation, de confiance dans le fait de transmettre, entre les deux parties, une question d'estime de soi, des relations avec l'emploi. S'il n'y a pas de valorisation de l'ensemble des parcours, cela peut être un obstacle à la transmission des savoirs, la relation peut être réduite. C'est un des fondements des individus.

Le rapport élaboré par **Bernard MASINGUE**, alors qu'il était en poste au CAMPUS VEOLIA, a montré que ce qui était au cœur du sujet était la politique générale de l'entreprise, la transmission du savoir faire et la coopération au sein de l'entreprise.

Pour VEOLIA, il s'agit de favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein du groupe par le canal de l'apprentissage. L'objectif est de recruter des personnes qui demain, pourront occuper les emplois offerts par le Groupe. Une des conditions de réussite est de mettre en place des dispositifs de formation en alternance, reconnus par l'Etat, et de recruter ces personnes à l'issue de la formation, au regard de l'effort produit et de la gestion anticipée de la ressource, Cette politique de long terme doit être perçue par le corps social afin qu'il adhère au projet et y recourt spontanément et logiquement.

LE CAMPUS VEOLIA cherche à favoriser la reconnaissance et la valorisation des tuteurs. Celles-ci peuvent être actées dans des accords internes, à travers la reconnaissance d'un " titre de tuteur ", ou via une valorisation spécifique de la contribution au fonctionnement de la politique générale de l'entreprise. Il s'agit de donner à voir ce sur quoi la formation débouche : une intégration réussie des jeunes dans l'emploi

Enfin, il ne faut pas négliger la dimension contractuelle d'une telle politique, notamment par le biais d'accords-cadres avec les partenaires sociaux. S'il ya un contre pouvoir qui manifeste un intérêt à l'égard de ces thématiques et qui est prêt à solliciter l'entreprise sur leur réalisation, c'est bénéfique pour l'entreprise. Evidemment, il est également nécessaire d'obtenir un engagement de l'encadrement dans le cadre de cette relation tuteurs/tutorés. Elle passe notamment par une évaluation, actant les actions et compétences mobilisées à l'occasion de cette relation.

La réussite de la transmission intergénérationnelle passe par une dynamique d'animation de tous les instants : à travers des formations, des séminaires, des conventions, des tutorats, des portails d'informations. Il s'agit d'entretenir, de nourrir et d'enrichir un état d'esprit de coopération et d'entraide au sein de l'entreprise.

## **Discussion avec la salle**

***Question :** Le Président de la République, annonçait en Mars 2011, un passage de 4 à 5% du taux d'alternance. Quel est le taux chez VEOLIA ? Quels sont les objectifs sur le sujet ? Quelles sont les implications des partenaires sociaux en termes d'initiatives, de suggestions d'idées ?*

**Patrice GUEZOU :** Nous avons été pris de court par cette annonce. L'objectif de VEOLIA était d'atteindre les 4% d'apprentis et alternants. Aujourd'hui, Véolia est autour de 3 % d'alternants. En effet, l'alternance est un excellent moyen d'intégration dans l'entreprise.

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012 7 sur 17*

Les accords et les négociations avec les partenaires sociaux actent la dynamique de recrutement et de formation engagés depuis des décennies. Les résultats font l'objet d'une analyse concertée régulière pour fixer, de manière chiffrée, le nouveau cap à atteindre.

**Question :** *Dans la mesure où vous dites que VEOLIA a interrompu les recrutements, quid du devenir des apprentis qui ne sont pas recrutés par VEOLIA ?*

**Patrice GUEZOU :** Il y a les recrutements par voie directe et les recrutements par le canal de l'apprentissage. Un des éléments d'originalité de la politique de VEOLIA, en France, est la systématisation du recrutement des jeunes à l'issue de toute formation en alternance, moyennant le respect de certaines conditions : le suivi avec assiduité de la formation, la réussite à l'examen, la validation du professionnalisme par le tuteur de l'entreprise. Les recrutements par l'alternance sont donc maintenus !

## **Table Ronde : Comment améliorer les transmissions de savoirs entre les générations ?**

Avec les intervenants ainsi que :

- **Françoise FIEVRE DEBOUDT :** *directrice du CFA SACEF.*

*Le CFA SACEF est un CFA en réseau ; la formation est délivrée par des établissements partenaires : Grandes Ecoles, Universités, Lycées publics ou privés sous contrat.*

- **Emmanuel PEREZ :** *délégué syndical central CFDT Total raffinage.*

*Total est une entreprise pétrolière française privée, qui fait partie des « super majors », c'est-à-dire des six plus grosses entreprises du secteur à l'échelle mondiale. Ses activités couvrent l'ensemble de la chaîne de production, de l'extraction du pétrole brut et du gaz naturel à la création d'énergie, le raffinage, et l'exploitation commerciale. Total dispose d'une capacité de raffinage d'environ 2,7 millions de barils par jour et a vendu environ 3,9 millions de barils par jour de produits raffinés dans le monde en 2005*

- **Jean-Christophe GRIVOT :** *directeur des relations sociales de la branche du marketing de Total raffinage.*

L'objectif de la table ronde est de débattre sur la problématique : *" la transmission intergénérationnelle des savoirs est-elle un processus spontané ou une fausse évidence?"*

**Question :** *Selon vous, tous les seniors ont-ils vocation à être tuteurs ?*

**Françoise FIEVRE DEBOUDT :** La réponse est clairement non. Il n'existe aucune automaticité à relier le tuteur et l'élève. Auparavant, à diplôme égal, il fallait trois ans d'expérience pour pouvoir être maître d'apprentissage et cinq ans si le diplôme n'était pas le même.

Depuis octobre 2011, la loi a réduit ce temps à deux ans. La question se pose alors de savoir ce que l'on transmet ? Il en est de même pour les maîtres d'apprentissage dans les métiers en création.

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012 8 sur 17*



Par ailleurs la politique d'entreprise qui recrute le jeune en fin de contrat est de transmettre les valeurs de l'entreprise qui forme. Mais si l'on aboutit à 5% d'apprentis dans des entreprises qui par ailleurs ne recrutent plus, on peut se poser la question pour qui et pour quoi forme-t-on ?

**Emmanuel PEREZ** : On ne peut pas dire en effet que tous les seniors peuvent être des tuteurs. Car il y a un aspect de qualification du tuteur et d'aptitude à transmettre le savoir. Certains tuteurs peuvent avoir l'un sans avoir l'autre. Chez Total, les générations ne sont pas catégorisées. Quelles que soient les populations, il existe une volonté de transmettre le savoir. Mais il faut identifier les personnes qui en ont le désir et celles qui en sont capables.

**Françoise LEMAIRE** : Il n'est pas rare que les entreprises s'aperçoivent que ce n'est pas un problème de séniorité mais de savoir quelle personne est prête ou pas à devenir tuteur. Il est intéressant que le tuteur aide à monter le parcours du jeune mais il est également important que, dans ces conditions, le tuteur rencontre différentes personnes qui complètent ces savoirs.

*Question : Existe-t-il des thématiques sur lesquelles vous constatez des difficultés ? Et sont-elles récurrentes ? Qu'est-ce qui peut faire que le dialogue fonctionne ?*

**Jean Christophe GRIVOT** : Il y a autant de problématique d'alternance qu'il y a d'entreprises. Les problématiques ne sont pas les mêmes en fonction des entreprises et des métiers. Mais dans nos métiers, il se peut que parfois il n'y ait pas de formation. Les métiers ne s'apprennent pas à l'école. On ne trouve pas de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail et toutes les personnes qui font du raffinage ont le même problème. Il existe donc un processus d'accompagnement et de formation tout au long du parcours du tuteur, à chaque changement de métier.

**Emmanuel PEREZ** : Il n'y a en effet pas de consensus mais bien un accord. La CFDT a toujours été attachée à la notion de formation et d'alternance. Il s'agit de montrer aux dirigeants, l'intérêt que peut avoir la société à miser sur la formation en terme d'économie et en terme d'avantages.

**Françoise FIEVRE DEBOUDT** : Transmettre des savoirs, c'est transmettre quoi ? La transmission n'est pas la même lorsqu'il s'agit d'expériences qui montrent des identités professionnelles à des jeunes qui sont embauchés de l'entreprise que lorsqu'ils ne le sont pas.

Il existe une zone de conciliation qui est d'identifier le but dans lequel les tuteurs interviennent auprès de ces jeunes. Il semble important d'intégrer que désormais, les alternants ou apprentis seront peut-être amenés à utiliser les compétences acquises auprès d'autres entités.

La reconnaissance du rôle de tuteur est ciblée sur l'usage de ces transmissions.

La fonction tutorale ne doit pas être la « voie de garage des seniors » dans l'entreprise. Elle doit être source de reconnaissance pour celui qui transmet, devant être vu comme un professionnel référent dans son métier qui a une identité forte et reconnue au sein de l'entreprise.

Les tuteurs ont confiance dans l'entreprise dans laquelle ils se trouvent. Leurs savoirs, compétences mais aussi un certain nombre de valeurs sont autant d'éléments essentiels pour ne pas transmettre de mauvaises choses aux apprentis. Il semble important donc de transmettre ces valeurs et savoirs à l'autre mais si chacun le désire, tous ne sont pas aptes à le faire. Un accompagnement est nécessaire pour la personne qui va aider l'apprenti.

**Question :** *Qu'entendez-vous par transmission ?*

**Françoise FIEVRE DEBOUDT :** La transmission des modèles, des identités professionnelles, se fait bien souvent à travers des situations identifiées qui vont être formatrices. Il faut faire en sorte que le tuteur soit reconnu professionnellement et que l'apprenti soit intégré à cette reconnaissance par la hiérarchie. Il faut donc une grande confiance dans l'organisation qui les emploie afin que le tuteur ne se sente pas remplacé par le tuteur qu'il forme lui-même.

**Marie-Aimé BRUNG :** A la SODESI, la question "que devez vous transmettre ?" reste au cœur de la formation des maîtres d'apprentissage, car il s'agit d'une mission importante qui peut leur faire peur. Il faut donc faire avec eux, un travail sur la transmission de leur métier en prenant du recul par rapport à leurs tâches quotidiennes dans l'entreprise. Ils effectuent, avec l'aide de la SODESI, un travail de description de leur métier, de définition des savoirs et des savoirs faire ; ils effectuent une analyse de leur métier afin de le transmettre, et de transformer en compétences ce métier et leur quotidien.

**Emmanuel PEREZ :** Lorsque l'on parle de reconnaissance, que met-on derrière ce terme ? Souvent la rétribution financière est sous entendue. Cela peut créer un effet d'aubaine. Certains sont amenés à se porter volontaires pour l'aspect financier mais ce ne sont pas forcément de bons formateurs. On ne peut pas créer des « professionnels » du tutorat au sein de l'entreprise.

**Françoise LEMAIRE :** Il existe une problématique du temps pour le tuteur. Etre tuteur demande en effet du temps. Il faut être prêt à l'accepter et capable de concilier les objectifs de la formation et ceux du tuteur vis à vis de l'entreprise.

**Emmanuel PEREZ :** Être tuteur demande du temps. Il faut accorder le temps nécessaire à la personne désignée comme tuteur, c'est à dire prendre en compte ses objectifs au travers d'entretiens individuels. Mais il est également important de prendre en compte ces nouvelles fonctions dans l'organisation des équipes. La charge de travail reste la même : faut-il ajouter des personnes dans l'équipe ou la réorganiser ?

Concernant la reconnaissance, certains sont devenus des experts en transmission de savoirs. La VAE peut être une réponse à la reconnaissance du tutorat, mais le système ne semble pas toujours bien adapté. La VAE reste cependant une des pistes de réflexion pour répondre à ces questions. Néanmoins, la question de la reconnaissance reste un problème difficile à résoudre. Si l'on pouvait contrôler cette reconnaissance, il n'y aurait pas de problème. Mais à partir du moment où l'on fait entrer la notion de valorisation en terme de gain quel qu'il soit, le système peut être détourné.

**Question :** *Le tutorat inversé que l'on peut appeler « mentorat », peut-il être une façon d'aider les seniors à maintenir leurs compétences, voire à compenser des manques, notamment sur les nouvelles technologies ?*

**Marie-Aimé BRUNG :** En effet, à la SODESI, des jeunes se sont déjà déplacés au domicile des seniors afin de leur expliquer comment fonctionnaient leurs outils informatiques, et cela, par reconnaissance en regard de ce que les maîtres d'apprentissage leur apportaient.

**Jean Christophe GRIVOT :** Chez Total, ce sujet a été abordé mais il est délicat à traiter. Ce tutorat inversé existe, mais il est non formalisé et non formalisable.. A chaque fois que l'on parle de formation intergénérationnelle, il est sous entendu que les seniors transmettent aux jeunes. Mais ceci est réducteur car l'inverse existe aussi. Mais dans les entreprises hiérarchisées, le cap est difficile.

**Françoise LEMAIRE :** De nombreux apprentissages se réalisent en dehors des situations précises de formation. On est dans une situation de formation informelle.

Pour les séniors qui vont partir à la retraite, devenir tuteur est une forme de reconnaissance de leur compétence par l'entreprise.

**Jean Christophe GRIVOT** : On a découvert, dans les raffineries de Total, ce qui peut être une perversion supplémentaire. Certains maîtrisent tellement leur métier qu'ils sont devenus tuteurs. Dès lors, les managers font en sorte qu'ils n'évoluent pas professionnellement, par crainte d'une perte de compétence dans ce métier.

**Françoise FIEVRE DEBOUDT** : Il est reconnu une grande vertu à ce que les tuteurs soient des jeunes car ce qui est transmis est une évolution pour soi-même. Transmettre, c'est se former soi-même. Former, c'est déjà manager.

**Jean Christophe GRIVOT** : Plus le métier s'appuie sur des procédures, plus la transmission de savoirs est facilitée.

**Emmanuel PEREZ** : Il y a cependant des métiers où certaines choses s'apprennent sur le terrain, et où il n'y a pas de canevas type dans la transmission.

**Françoise LEMAIRE** : C'est l'ancienneté au poste, je veux dire, la qualité de l'expérience et non pas l'âge qui doit être prise en considération

**Emmanuel PEREZ** : Il y a, pour compléter, l'ancienneté mais aussi la fréquence d'événements dans le métier tels que incidents, redémarrage d'installations...

Les étudiantes du Master ATOGE remercient les participants de cette table ronde et demandent à Pierre BOISARD de faire la synthèse de la séance

## **Synthèse de Pierre BOISARD (CNRS, ENS CACHAN)**

*L'unité mixte de recherche IDHE a été créée par contractualisation entre le CNRS, l'ENS Cachan et les Universités de Paris I, Paris VIII et Paris X. L'IDHE Cachan fait partie des laboratoires de recherche hébergés par l'École Normale Supérieure de Cachan. Les travaux de Pierre BOISARD portent principalement sur les mutations du travail, des entreprises et de l'emploi et de leurs interactions, ainsi que sur les politiques d'emploi, dans une approche comparative.*

Au départ, la question de la transmission paraît simple: des séniors forment des jeunes. Mais au fil des débats, elle est devenue de plus en plus complexe.

C'est un problème bien posé, essentiel dans le contexte actuel reposant sur l'équilibre des âges.

Au vu des multiples expériences, on peut constater que l'on ne partira pas avec des recettes.

La question de la transmission est donc à prendre dans son contexte particulier.

Le présent n'est plus une continuité du passé. Autrefois, la transmission se faisait de façon naturelle, les seniors transmettaient leurs connaissances aux jeunes de façon informelle. Ceci n'est plus évident aujourd'hui, pour principalement deux raisons :

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012*      **11 sur 17**

- D'une part il y a eu une accélération du changement technique depuis quelques années, ce qui a eu pour conséquence un risque de dévalorisation des seniors.
- D'autre part, il y a le fait que le présent est une succession d'évènements sans lien entre eux, ce qui casse le lien entre les générations et influe de façon négative sur l'idée de la transmission.

Notre société fonctionne maintenant sur ce mode discontinu. Les entreprises doivent faire face à des crises et sont obligées de penser à des réorganisations permanentes face à ces nombreux changements.

En fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur, le mode de transmission n'est pas le même. Il n'y a donc pas de forme universelle de transmission. Mais pour autant il faut admettre qu'il y a transmission de "quelque chose" en entreprise et sur son lieu de travail. En effet, il est clair que la formation initiale ne peut à elle toute seule permettre aux jeunes d'être efficaces et productifs à la sortie et prêts pour l'entreprise. Voilà pourquoi les stages durant la formation initiale sont essentiels pour acquérir les modes opératoires du travail en équipe en entreprise.

La transmission en entreprise se fait de façon souvent informelle, ce qui n'empêche pas le jeune d'apprendre par l'observation et la façon de faire. Le plus souvent la transmission formalisée s'effectue dans les grandes entreprises, car le propre d'une organisation est qu'elle formalise un certain nombre de comportements.

- Cela suppose que l'on sache ce que l'on va transmettre
- Cela suppose que l'on possède une bonne connaissance des spécificités de l'entreprise.

Pourtant l'une des difficultés est de répondre à l'objectif de la transmission, à savoir de ce qui relève du spécifique et du transférable.

En conclusion, la question essentielle mais qui doit être en permanence reposée, du fait de l'évolution du monde de l'entreprise, est une obligation de tenir compte des situations particulières lors de la transmission. Il n'existe donc pas de définition unique des fonctions "tutorales". Chaque entreprise est particulière dans ses démarches et ses façons de procéder.

Cependant, comme a pu très bien le décrire **Françoise FIEVRE-DEBOUDT** « la fonction tutorale ne doit pas être la voie de garage des seniors dans l'entreprise. Elle doit être source de reconnaissance pour celui qui transmet non seulement ses savoirs, ses compétences, mais aussi des valeurs ».

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Alix BOURGUERBA**, La fonction tuteur en entreprise, hermès-Lavoisier, 2008

**Jean-Louis BOUTTE**, Transmission de savoir-faire : réciprocity de la relation éducative expert novice, l'Harmattan, 2007

**Sandrine COLLETTE, Christian BATAL, Philippe CARRE, Olivier CHARBONNIER**, L'Atout senior : Relations intergénérationnelles, performance, formation, 2009, in *Fonctions de l'Entreprise*

**Sandra ENLART, Olivier CHARBONNIER**: faut-il encore apprendre 2010 Dunod

**Bruno BARJOU**, Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire, ESF éditeur, 1995

**Bernard MASINGUE**, Seniors tuteurs : Comment faire mieux ? Rapport au secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi mars 2009

**Guy LE BOTERF**, Construire les compétences individuelles et collectives, Eyrolles, 2010

## **Sites Internet**

<http://www.anact.fr>

<http://www.atoge.fr>

<http://blogtfs.afpa1.host.privilis.com>

<http://www.cfasacef.fr/9.accueil.html>

<http://www.cnam.fr>

<http://www.cnrs.fr>

<http://www.defense-reconversion.fr>

<http://www.ens-cachan.fr>

<http://www.espace-emploi.fr>

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/education\\_training\\_youth](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth)

<http://www.interfaces-fr.com>

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

<http://www.pole-emploi.f>

<http://www.resonanceshumanitaires.org>

<http://www.total.fr>

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76>

<http://www.ugem.net>

<http://www.veolia.fr>

**Blog de Mathide BOURDAT CEGOS**: <http://www.formation-professionnelle.fr/2012/03/19/tuteurs-mentors-que-transmettre-aujourd'hui/>

<p><b>Auteurs du compte-rendu</b> : Florence DIEN, Marc MASSAMBA, MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense <b>Directeur de la spécialité Master ATOGE</b> : Patrice SIMOUNET <b>Coordinateur pour les travaux de compte rendu</b> : Jacques PEVET, délégué AFREF <b>Contacts</b> : Jacques PEVET ; Françoise CORFA <b>Responsable du thème</b> : Marion FILLAT, Mathilde WINTER, Naoelle KEMBA, Laura KURJEZA</p>
--

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF - séance du 16/02/2012* 13 sur 17

**Annexe :  
Plaquette du Master ATOGE**

**Master 2 ATOGE**

FORMATION MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines  
au cœur de la stratégie  
des organisations

Depuis 1989, la spécialité professionnelle **ATOGE** - seconde année du Master économie et société de l'université de Paris Ouest - affine la vision stratégique des professionnels des Ressources Humaines. Parce que la fonction RH doit être partie intégrante de la stratégie des organisations, **ATOGE** se situe à la croisée de plusieurs disciplines : économie, sociologie, droit et gestion.

En formation initiale ou continue, **ATOGE** développe la capacité d'analyse dans des situations complexes, grâce à la participation d'intervenants experts des RH et d'universitaires de haut niveau.



### Répondre aux attentes de l'entreprise et anticiper les évolutions de la fonction RH.

Les ressources humaines sont, aujourd'hui, confrontées à de nouveaux enjeux. L'internationalisation croissante des économies, la concurrence, les changements organisationnels, la sécurisation des parcours professionnels, la prise en compte des risques psychosociaux... sont autant de nouvelles problématiques qui impactent la fonction. Dans ce contexte, l'entreprise cherche des professionnels au fort potentiel d'adaptation, capables d'analyser rapidement des situations complexes.

Pour répondre à ces attentes, **ATOGE** attire l'attention de ses étudiants sur les nouveaux défis. En développant leur intérêt pour les questions sociales, leur capacité d'analyse et leur sens critique, cette formation les prépare à anticiper et à décoder les mutations pour proposer des solutions pertinentes, innovantes, voire originales.

### Privilégier la pluridisciplinarité, la réflexion et la mise en situation.

Le programme d'**ATOGE** est bâti autour de quatre disciplines indispensables à l'exercice des missions de ressources humaines : la GRH, le droit du travail, l'économie et la sociologie des organisations. Inscrites dans un cadre didactique cohérent, elles présentent, non seulement les aspects théoriques, mais également le fruit de réflexions et de recherches actuelles.

En parallèle et en parfaite synergie, d'autres enseignements (ergonomie, organisation et gestion de l'emploi, technique de recrutement...) mettent en perspective les enjeux et les problèmes concrets des entreprises. Organisés sous forme de séminaires ou d'interventions de professionnels, ils ont pour finalité d'amener les étudiants à mieux appréhender les réalités du monde professionnel.

En développant les échanges et le travail collectif au sein « d'ateliers », **ATOGE** participe aussi à la professionnalisation des étudiants. Un objectif renforcé par l'obligation de réaliser un stage d'au moins quatre mois.

### Orienter vers un métier aux multiples facettes.

La spécialité **ATOGE** ouvre des perspectives de carrières dans toutes les branches des ressources humaines : direction / stratégie, gestion de l'emploi, des carrières et des compétences, relations sociales, administration du personnel, recrutement, formation, rémunération, systèmes d'information RH, conduite du changement, gestion des ressources humaines internationales, contrôle de gestion social...



## RECRUTER PAR LA DIVERSITÉ, S'OUVRIR À D'AUTRES HORIZONS.

**T**rès impliquée dans la constitution de chaque promotion, l'équipe pédagogique d'ATOGE, composée de professionnels et d'universitaires, attend de la part des postulants une réelle capacité intellectuelle à s'interroger, de la curiosité d'esprit, et le goût du travail en équipe.

Un processus d'admission en deux temps- dossier et entretien - permet d'appréhender les spécificités du parcours du candidat, d'évaluer sa sensibilité sociale et de juger ses compétences analytiques et rédactionnelles.

Le recrutement d'ATOGE est volontairement diversifié, au minimum un niveau bac + 4 est requis et la sélection est rigoureuse. Pour les étudiants en formation initiale, une démarche réflexive menée à travers un mémoire et un stage en entreprise constituent un atout. Les stagiaires en formation continue doivent, quant à eux, pouvoir présenter un projet professionnel bien structuré.

Notons qu'au sein de la 1<sup>ère</sup> année du Master économie et société de l'Université Paris Ouest, les parcours bi-disciplinaires économie et sociologie ou AES préparent parfaitement à la spécialité professionnelle ATOGE.

Les profils atypiques et originaux sont bienvenus dès lors qu'ils se distinguent par une volonté affirmée et réfléchie en relation avec les ressources humaines, c'est aussi ce qui fait la richesse d'ATOGE.



### UN PARTENARIAT CONSTRUCTIF AVEC L'AFREF

**L**e partenariat qu'ATOGE a mis en place avec l'Association Française de Réflexion et d'Echange sur la Formation (AFREF) représente une réelle valeur ajoutée pour les étudiants. Une participation active aux séminaires mensuels et l'organisation d'une journée de conférence leur permet en effet d'évaluer leur propres compétences au regard des attentes de professionnels confirmés. Il s'agit également d'une opportunité sans égal pour débiter la constitution du réseau dont ils auront besoin au cours de leur carrière.



Des professionnels pour les nouveaux défis



ouverture  
expertise  
évolution

**ANALYSE**  
**TRAVAIL**  
**ORGANISATION**  
PROFESSIONNEL  
PLURIDISCIPLINAIRE  
**GESTION**  
RESSOURCES  
ENTREPRISE  
TERRITOIRE  
DIVERSITÉ

**HUMAINES**  
**EMPLOI**

acteur  
pragmatisme  
métier

**ATOGE**

200, avenue de la République  
92001 NANTERRE Cedex  
Tél. : 01 40 97 58 44 - master2rh@atoge.fr  
www.atoge.fr

université  
Paris Ouest  
Nanterre La Défense



SPÉCIALITÉ DU MASTER 2 ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ