



« Jeudi » de l'AFREF – 15 juin 2006

**FORMATION PROFESSIONNELLE
ET FONCTION TUTORALE EN ENTREPRISE
ENJEUX ET PROBLEMATIQUE**

Compte rendu de la séance

Jacques PEVET, délégué de l'AFREF, ouvre la séance, en l'absence de la Présidente **Sylvia ARCOS-SCHMIDT**, du fait de contraintes professionnelles. Il indique que cette séance sur "la fonction tutorale en entreprise" a été conçue par un groupe de travail piloté par **Françoise DUCRUEZET**. Il tient ici à remercier tous les participants de ce groupe qui ont élaboré le programme de cette demi journée.

Françoise DUCRUEZET, vice-Présidente de l'AFREF et directrice de la formation et du développement des compétences à la Banque de France introduit le sujet de la séance.

Elle rappelle que, suite à la signature de l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 par l'ensemble des partenaires sociaux, une nouvelle donne en matière de tutorat a été impulsée en particulier dans la formation des salariés d'entreprises.

L'objectif de cette séance est de faire le point sur la situation actuelle, de repérer les pratiques et de voir où en est la reconnaissance de la fonction tutorale en entreprise.

Dans un premier temps, **Pierre LE DOUARON** de la sous direction Politique de formation de la DGEFP présentera la fonction tutorale vue de l'ANI et de la loi.

Elisabeth BOULNOIS, chargée d'étude à Centre Inffo, précisera le rôle des acteurs dans la mise en oeuvre du tutorat dans l'entreprise et **Pierre BLANCARD**, conseiller en formation continue au CAFOC de Versailles, explicitera les choix pédagogiques pour la formation des tuteurs.

Christian NOTTOLA, chef de service étude projet formation à la Banque de France, fera part de l'expérience de cette entreprise dans le tutorat pour la e-formation.

Olivia DA SILVA responsable du service ingénierie de la formation et de l'emploi à l'AGEFOS PME, apportera le point de vue d'un OPCA.

Nathalie ROY, chargée de mission à l'ACFCI, présentera alors le dispositif de certification ACCP de la fonction de tuteur et **Jean-Marie LASBLEIS**, responsable de la VAE à Disney Resort Paris témoignera sur la mise en place de cette certification dans son entreprise.

Enfin, la séance se terminera par une table ronde / débat avec la salle sur les conditions de réussite de cette fonction tutorale avec les intervenants précédents auxquels se joindront **Marie-Carmen COELHO**, tuteur à Disney Resort Paris et **François LAFFOND** de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel.

L'évolution de la fonction tutorale à travers l'ANI et la loi

Intervention de **Pierre LE DOUARON** - DGEFP.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle est placée sous l'autorité du ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité et mise à la disposition des ministres délégués et des secrétaires d'État. La DGEFP est chargée de proposer les orientations de la politique pour l'emploi et la formation professionnelle continue. Elle en construit le cadre juridique en concertation avec les autres départements ministériels et les partenaires sociaux. Elle conduit et coordonne la mise en oeuvre des dispositifs et en évalue les résultats.

Pierre LE DOUARON, annonce tout d'abord qui il est et d'où il parle en énumérant les différentes missions de la DGEFP :

- Un rôle de régulation du système de formation professionnelle : soit une activité de production de normes dans la formation professionnelle dont les règles proviennent souvent de la négociation collective.
- Une politique d'intervention directe et une articulation des différentes politiques en matière de formation professionnelle afin d'assurer une certaine cohérence (au niveau des Conseils Régionaux, des partenaires sociaux).
- Une activité de contrôle par le biais d'inspecteurs et de contrôleurs.

Il aborde donc la fonction tutorale sous l'angle du droit et de la norme.

Dans un premier temps, il précise que le droit traite peu de ce sujet du tutorat par rapport à l'importance majeure de l'accompagnement des personnes dans leur développement des compétences et dans leur professionnalisation.

L'ANI y consacre deux phrases : une dans le paragraphe concernant les contrats de professionnalisation:

Art L981-3 : Un tuteur peut être désigné par l'employeur pour accueillir et guider dans l'entreprise les personnes mentionnées à l'article L981-1.

et une autre dans le paragraphe concernant les dispositions financières:

« art L983-3 » : « effectuer un versement correspondant au minimum à 0,50 % des rémunérations versées pendant l'année de référence à l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) désigné par l'accord de branche, pour assurer le financement des priorités définies par un accord de branche, incluant notamment les actions de préparation et d'exercice de la fonction tutorale ».

Les décrets en disent trois phrases; ils précisent entre autre : Qui peut-être tuteur ? De combien de personnes à la fois un collaborateur peut-être tuteur ? Quelle peut-être l'intensité de l'activité exercée en parallèle de celle de tuteur ? Combien peut-on payer la formation des tuteurs ? De quelle façon peut-on rémunérer les tuteurs ? Comment la fonction tutorale est-elle organisée dans le secteur du travail temporaire ?

Même si l'exercice de tuteur prend une place de plus en plus importante, il se limite souvent au champ de la professionnalisation, c'est-à-dire au contrat et à la période de professionnalisation. La progression notable vient du fait que la fonction de tuteur n'est plus cantonnée à l'insertion dans l'entreprise mais que le tuteur peut, désormais, par l'intermédiaire de la période de professionnalisation, encadrer des salariés déjà intégrés dans l'entreprise.

Bien que les textes juridiques n'accordent pas beaucoup de place à la fonction tutorale, celle-ci a été réaffirmée par les acteurs eux-mêmes. En effet, en déclinaison de l'ANI, 95% des branches qui ont négocié les contrats de professionnalisation ont également négocié sur le tutorat. Mais nous n'avons pas encore un éclairage suffisant sur ce qui se fait dans les entreprises, à l'exception d'un rapport de CIRCE.

Cela s'explique par le fait qu'un accord n'a pas le même objectif qu'une loi. La loi doit se centrer sur le normatif. De plus il ne faut inclure dans la loi que des éléments qui peuvent être contrôlés. L'obligation reste donc une obligation uniquement du point de vue fiscal.

Question de la salle :

Quelles différences juridiques peut-on faire entre la fonction de tuteur et celle de maître d'apprentissage ? En terme de compétences, y a-t-il beaucoup de différences ?

Pierre LE DOUARON répond que l'apprentissage est du ressort de la formation initiale alors que le tutorat accompagne des salariés en formation continue. La responsabilité du maître d'apprentissage fait partie de la collectivité éducative et s'inscrit dans ce processus. Le tuteur exerce sa fonction dans le cadre de la professionnalisation. Il n'a une responsabilité que vis-à-vis de son entreprise.

Le contrat de professionnalisation remplace le contrat de qualification. Avec le contrat de professionnalisation, l'habilitation nécessaire à la signature du contrat de qualification est supprimée. Il n'y a donc plus de contrôle. C'est la raison pour laquelle la loi dit " *l'entreprise peut désigner un tuteur* " (alors que l'ANI dit " *désigne* ").

P. LE DOUARON est persuadé que la fonction tutorale est essentielle dans la réforme. Mais ceci ne peut fonctionner que si les individus sont d'accord. D'où l'appui sur le volontariat (et non la contrainte).

Le rôle des acteurs dans la mise en œuvre du tutorat en entreprise : tuteur/ entreprise/ organisme de formation/ OPCA

Intervention de **Elisabeth BOULNOIS** - CENTRE INFFO

(transparents utilisés lors de l'intervention en annexe au compte rendu).

Lieu de ressources, de traitement et de diffusion de l'information, CENTRE INFFO se situe au cœur du réseau des relais d'information sur la formation professionnelle continue. Interlocuteur privilégié de l'Etat, des Régions, des partenaires sociaux et des professionnels, CENTRE INFFO a pour mission de promouvoir la formation professionnelle auprès des acteurs et décideurs dont la mission est de concevoir, informer, orienter.

Suite à un travail de capitalisation d'informations issues d'entretiens de tuteurs, CENTRE INFFO a effectué une étude sur la mise en œuvre du tutorat en entreprise et souligne les principales missions des tuteurs.

La mise en œuvre du tutorat dans l'entreprise représente une forme organisée de transmission ou de production de compétences par les salariés eux-mêmes.

Mais sa réussite est plus efficace lorsque l'entreprise élabore une stratégie définie au préalable. Pour cela il faut définir un projet, analyser les risques et les freins, investir les ressources humaines et matérielles, réguler et évaluer et reconnaître le travail accompli.

Pour que le projet soit mené à bien, il faut construire un dispositif tutoral composé : d'une préparation de l'accueil, d'informations des salariés, d'un programme d'intégration, d'une organisation de l'apprentissage, d'un partenariat avec un organisme de formation, d'un suivi de la formation et d'une évaluation des acquis.

Afin de mobiliser les collaborateurs et d'assurer la coordination du projet, il est souhaitable de créer un groupe de pilotage composé de membres de la direction, des services de production, des ressources humaines et de tuteurs. En effet, le partage de la fonction tutorale semble permettre d'améliorer l'efficacité des actions de formation grâce aux réinvestissements possibles dans le travail.

Il est également important d'organiser la reconnaissance de la fonction tutorale car en formant le tuteur prend conscience de ses propres connaissances et cela doit être reconnu par un pair ou par la hiérarchie. Cette reconnaissance peut se faire par une formalisation de la mission par divers moyens : une lettre de mission, du temps libéré, des indemnités spécifiques, un abondement au DIF, de la formation...

Les missions du tuteur.

Trois niveaux de responsabilité sont possibles pour le profil professionnel du tuteur : le responsable formation peut être le *tuteur hiérarchique*, le tuteur désigné formellement est un *tuteur opérationnel* et le collaborateur non désigné peut être un *tuteur relais*.

C'est le tuteur opérationnel qui assure le transfert des savoirs : il s'informe sur les objectifs de la formation, transmet et joue le rôle d'interface entre les collègues de travail, l'entreprise, le centre de formation et l'apprenant.

Le rôle des OPCA et des organismes de formation

Les OPCA doivent avoir une démarche de sensibilisation. Ils doivent conseiller les entreprises, accompagner les tuteurs et financer leurs formations.

Les organismes de formation mettent en place un programme de formation et une évaluation régulière en cours et en fin de formation. Ils déterminent le partage des responsabilités entre l'établissement de formation et l'entreprise.

Elisabeth BOULNOIS rappelle que le métier ne se limite pas aux techniques mais comprend tout l'environnement, d'où le rôle fondamental que doit jouer le tuteur. Le tuteur encadre un apprentissage dans un environnement donné.

Enfin, il est important de préciser que la réussite du tutorat constitue un enjeu pour les ressources humaines de l'entreprise. Il faut alors mettre en œuvre une dynamique qui prend en compte tous les acteurs et les spécificités de l'entreprise.

Le tutorat est l'affaire de tous.

Quels choix pédagogiques pour la formation des tuteurs ?

Intervention de **Pierre BLANCARD**, *CAFOC de Versailles*.

Le Centre Académique de Formation Continue (CAFOC) de Versailles a pour fonction d'accompagner le développement des compétences dans le cadre d'interventions de conseil et de formation. Il offre des ressources documentaires et renseigne, il professionnalise les acteurs et les organisations intervenant en formation des adultes et pour l'insertion. Il doit également concevoir et promouvoir les supports pédagogiques.

Le tutorat existe à partir du moment où deux personnes se rapprochent. Le tutorat demande un réel travail et un investissement. En effet, au-delà de l'activité de tuteur, la personne doit parallèlement toujours réaliser ses missions et activités quotidiennes. On se situe alors dans du travail réel et non dans de la prescription : « le travail commence là où la prescription s'arrête ». Il s'agit alors pour le tuteur de recomposer son travail en définissant ce qu'il va donner à réaliser (il doit être en mesure de définir ce qu'il va faire faire).

Le tutorat représente une méthode pédagogique. Selon Alain MEIGNANT, pour qu'il y ait un apprentissage, il est nécessaire de définir un schéma où une personne exerce une tutelle sur une autre.

On se situe alors dans une logique "d'étayage" de l'apprentissage puisque la personne apprend, contrairement au "désétayage" où elle devient autonome. Le tuteur produit à la fois sa propre production et une production de service.

La clarification des enjeux et de l'activité

Pour exercer sa fonction, il est nécessaire que le tuteur se représente son activité. Il doit savoir ce qu'il va mobiliser pour réaliser son activité de tuteur et clarifier les enjeux (ses propres enjeux : ce qu'il risque, ainsi que les enjeux liés à l'organisme de formation des tuteurs).

Le tutorat aboutit à rendre la personne formée "invisible" au sein de l'organisation puisqu'elle va ressembler aux personnes de l'entreprise alors qu'elle en est pourtant extérieure. Elle n'est plus perçue comme différente.

La clarification du « déplacement psychologique » du tuteur

On note alors un déplacement, au sens psychologique, de la personne. Il est important que le tuteur clarifie le « déplacement » du bénéficiaire sachant que lui-même ne se déplacera pas. Il doit inventer son périmètre d'action afin de faire circuler la personne dans l'environnement et être en mesure d'identifier ce qu'il a le droit de faire de ce qu'il n'a pas le droit, en posant la question à l'organisation dans laquelle il se situe. Ce "déplacement" au sein de l'entreprise se réalise en fonction des enjeux.

La clarification de la relation, également en termes de séparation

Durant cette période, il n'y a pas seulement un échange de savoirs et de savoirs faire. On retrouve également le concept de « médiation chaude » se caractérisant par des encouragements, des remarques... où le tuteur y met de sa personne. Il s'agit d'une estimation de sa propre personne vers l'autre. A l'inverse, on retrouve également le

concept de « médiation froide » qui se réalise à posteriori, avec du recul. Toutes ces médiations sont fonctions de la finalité qui est la production. La relation se clarifie à travers le travail.

Le tutorat entraîne automatiquement une rupture, une séparation entre les deux personnes à la fin du temps d'apprentissage.

Les tuteurs ne sont pas naturellement pédagogues mais ils peuvent discuter de manière pédagogique. Pour l'organisme de formation, la question ne se pose donc pas en termes de formation des tuteurs. Il s'agit de savoir comment préparer et soutenir les activités des tuteurs.

En développant le tutorat, l'entreprise ne crée-t-elle pas une ressource au sens de la théorie du capital humain (une ressource disponible en fonction des besoins) ? Toutefois, la création d'une ressource nécessite son entretien.

La mise en place du tutorat au sein d'une entreprise développe deux objectifs :

- Comment garder cette ressource tutorale ?
- Comment entretenir cette ressource ?

E-formation et tutorat : l'exemple de la Banque de France

Intervention de **Christian NOTTOLA** - *BANQUE DE FRANCE*.

(transparents utilisés lors de l'intervention en annexe au compte rendu).

La Banque de France exerce ses missions de banque centrale au sein de l'Eurosystème qui est l'ensemble formé par la Banque centrale européenne (BCE) et les banques centrales nationales de la zone euro. Le principal objectif de la politique monétaire défini par le traité de Maastricht est d'assurer la stabilité des prix.

La notion de tutorat au sein de l'entreprise évolue en fonction de l'évolution des technologies, des organisations, des termes et des champs de concept se déplacent. Il existe une différence entre le e-tutorat et le tutorat.

En premier lieu, contrairement au tutorat, le e-tutorat s'exerce sur une courte durée. Ensuite, alors que le tutorat nécessite un déplacement physique de la personne, le e-tutorat s'exerce à distance. Enfin, le e-tutorat permet un suivi des micro compétences qui répondent à des objectifs très précis. Le tutorat quant à lui s'oriente vers un accompagnement d'un savoir-faire métier. Toutefois, certains aspects comportementaux, moins importants, peuvent être suivis avec le e-tutorat. On peut alors avoir malgré tout une relation de soutien.

L'importance du e-tutorat existe à travers un accompagnement nécessaire sur la e-formation.

Dans ce contexte, il se révèle être une condition clé du succès.

Au sein de la Banque de France, le e-tutorat est essentiellement réalisé en interne. Il est basé sur du volontariat (les personnes concernées ayant tout de même une connaissance de la formation). Il se réalise sur le lieu de travail et pendant le temps de travail à partir du poste de travail, sur une base minimum d'un temps requis de 5 heures par mois.

Le statut de e-tuteur est assimilé à celui de l'animateur.

En 2006, l'entreprise recense 70 e-tuteurs pour 30 e-formations disponibles et le e-tutorat représente alors 4000 journées agents.

Les fonctions des e-tuteurs sont les suivantes :

- un suivi à distance (et non local) impliquant tout de même des contraintes de disponibilité et de réactivité en fonction des demandes,
- une formation à la relation pédagogique particulière dans un objectif de professionnalisation de la fonction et avec un nombre d'apprenants par e-tuteur équilibré selon le contenu de la formation.

L'activité des e-tuteurs se décompose en trois phases :

- l'intégration qui comprend la prise de contact avec l'apprenant, la présentation du produit et du déroulement, la définition du périmètre de la formation et enfin la signature du contrat pédagogique.
- l'accompagnement qui se traduit par un suivi entre le e-tuteur et l'apprenant permettant alors si nécessaire de le remotiver ou encore de modifier le parcours de formation.

- le bilan qui se manifeste à travers une discussion afin d'identifier ce qui a ou n'a pas fonctionné, de présenter d'autres phases de la formation et une spécialisation si nécessaire.

Le e-tuteur doit développer des compétences techniques (maîtriser l'environnement informatique de la e-formation et les aspects organisationnels...), comportementales (être réactif, disponible, bien communiquer...) et pédagogiques (détecter les besoins de formation, aimer transmettre ses connaissances...). En cela, il se rapproche du tuteur traditionnel.

L'organisation du e-tutorat à la Banque de France :

- Le recrutement à la Banque de France se réalise à travers un appel d'offre diffusé à l'ensemble du personnel. Sa validation est soumise à un accord hiérarchique. Le recrutement se caractérise alors par un contrat tripartite qui engage le e-tuteur (l'apprenant), l'organisme de formation (interne) et la hiérarchie.
- En ce qui concerne le volet formation, la Banque de France a mis en place une formation obligatoire pour « la mission tuteur » : d'une durée de 3 jours. Elle a pour contenu la présentation de la boîte à outils des e-tuteurs, la découverte de l'espace e-formation, la prise en main de la plate forme et la formation à la relation pédagogique. Par ailleurs, l'entreprise a également rendu une autre formation obligatoire en relation avec le e-contenu à tutorer et dont la durée varie en fonction du contenu.

Des retours ont mis en avant des appréciations positives sur le fond. En revanche, on note quelques difficultés d'adaptation aux différents types de e-tutorat.

Au sein de la Banque de France, des études ont été menées au sein de l'observatoire interne. Elles ont permis de souligner des problèmes liés au e-tutorat comme le sentiment de solitude chez les e-tuteurs.

Pour y remédier, l'entreprise a souhaité mettre en place une communauté de pratique commune à distance. Lancée en juin 2006, elle permettra d'atteindre plusieurs objectifs, comme la construction d'une identité, le développement des compétences et du professionnalisme, l'échange et le développement du travail en réseau et la capitalisation des savoir-faire.

Point de vue d'un acteur OPCA

Intervention de **Olivia DA SILVA** - *AGEFOS PME*

(transparents utilisés lors de l'intervention en annexe au compte rendu).

Créé et géré par les partenaires sociaux (CGPME, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO), et agréé par arrêtés ministériels : du 24 janvier 1973, comme Fonds d'Assurance Formation, et du 22 mars 1995, comme Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), AGEFOS PME est, au plan national, le premier organisme gestionnaire des fonds de la formation professionnelle.

Quelle est la position des partenaires sociaux suite à la réforme sur la formation professionnelle et plus particulièrement vis-à-vis de la fonction tutorale ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de se positionner dans l'esprit de la loi. Les principes de l'ANI du 5 décembre 2003 rappellent l'importance de "l'apprentissage en situation de travail" en tant qu'élément d'accès et de production de savoirs. Il ne s'agit alors plus seulement de qualifier (à travers l'obtention d'une certification) mais également de « professionnaliser » c'est-à-dire de développer les compétences pour renforcer l'insertion et le maintien dans l'emploi ".

Une action professionnalisation se décompose de la façon suivante : la formation, l'accompagnement et l'évaluation.

Le tutorat est alors consacré comme un mode spécifique de développement des compétences, défini indépendamment de toute référence à un dispositif particulier de formation.

La réforme de la formation incite donc à un renforcement et à un élargissement de la fonction tutorale :

- le renforcement signifie que les compétences tutorales doivent être mieux développées de façon à faire du tutorat une modalité à part entière de développement des compétences des salariés.

- L'élargissement signifie que les compétences tutorales sont utiles dans le cadre de tout dispositif de développement personnel et professionnel des salariés.

Dans cet environnement, le rôle d'un OPCA est de sensibiliser les acteurs concernés, travailler en partenariat avec l'offre de formation, financer les missions tutorales et les formations des tuteurs.

Avec la réforme de la formation professionnelle, le tutorat prend une nouvelle dimension : il s'agit alors d'identifier ce que fait le tuteur, ce pour quoi il est présent : pour développer les compétences des nouveaux entrants (insertion) et/ou ceux qui sont déjà dans l'entreprise (développement et maintien des compétences) ?

Les principes de la fonction tutorale pour l'AGEFOS PME :

Ces principes s'appuient sur une volonté réaffirmée des partenaires sociaux signataires de l'accord collectif de septembre 2004 conclut entre la CGPME et les confédérations syndicales représentatives des salariés signataires de l'accord constitutif d'AGEFOS PME (ANI PME), qui font du tutorat l'un des axes stratégiques de cet accord. Ainsi, tenant compte des besoins des petites et grandes entreprises, la fonction tutorale est un outil au service de la gestion des RH qui s'inscrit dans une stratégie globale de l'entreprise.

- Le tuteur devient un acteur, un élément clé du parcours professionnel du salarié, qu'il arrive ou qu'il y soit déjà (on fait référence à la formation tout au long de la vie).
- AGEFOS PME s'appuie sur une formation-action qui a fait ses preuves depuis 10 ans auprès des employeurs et des salariés à travers : des moyens pédagogiques adaptés, d'un accompagnement personnalisé, des outils opérationnels mis à disposition des tuteurs.
- En parallèle et grâce à cette formation-action, possibilité d'accès à une certification des compétences du tuteur (CCE de tuteur en entreprise) pour une reconnaissance et une valorisation de la fonction du tuteur.

Démarche mise en œuvre :

- un référentiel des activités des tuteurs revisité. Ce nouveau référentiel se décline selon plusieurs domaines d'activités :

1. Participation à la conception du parcours de professionnalisation et adaptation à la situation de la personne
2. Intégration à l'environnement professionnel (accueil dans l'entreprise, périmètre d'action du tuteur)
3. Transmission de compétences professionnelles en situation de travail
4. Coordination des acteurs du parcours de professionnalisation
5. Participation à l'évaluation des acquis du parcours de professionnalisation (pendant et après)

- Un nouveau cahier des charges pour l'offre de formation permettant un cadre de référence commun et cohérent, afin de trouver des organismes de formation et des intervenants sélectionnés sur la base d'un appel d'offre, le respect de nos orientations et l'utilisation des outils pédagogiques de l'OPCA. Ce cahier des charges permet de structurer et rendre cohérente la prestation de l'OPCA sur l'ensemble du territoire.

- Mise en conformité des outils pédagogiques opérationnels notamment les tableaux de bord du tuteur qui sont de véritables supports d'accompagnement de la formation tutorale. Dix tableaux de bord ont été construits autour du nouveau référentiel pour faciliter la mise en œuvre des activités du tuteur.

- La certification des compétences du tuteur (CCE du tuteur en entreprise) permettant :

- une réponse à un besoin de valorisation et de reconnaissance de la fonction tutorale,
- une démarche de certification proposée dès l'amont de la formation de tuteurs,
- une démarche de certification facilitée par le suivi d'une formation-action lors de laquelle les compétences sont réellement mises en œuvre.

La démarche de certification est assurée par l'ACFCI/ACCP en partenariat avec AGEFOS PME.

On peut donc dire que les OPCA sont là pour répondre aux différents besoins des entreprises.

En guise de conclusion, quelques données chiffrées :

- entreprises adhérentes à AGEFOS PME :
 - o 245 443 entreprises de moins de 10 salariés
 - o 38 628 entreprises de 10 salariés et plus

- 310 branches professionnelles
- Formations de tuteurs :
 - 2 641 tuteurs formés en 2004 pour 37 144 contrats
 - 3 259 tuteurs formés en 2005 pour 22 935 contrats
 - 975 tuteurs formés sur le 1^{er} trimestre 2006 pour 3 701 contrats et 3 302 missions tutorales.

Exemple d'évaluation et de reconnaissance de la fonction tutorale : le certificat de compétences en entreprise (CCE) de tuteur.

Présentation du dispositif de certification ACCP.

Intervention de **Nathalie ROY** (ACFCI).
(transparents utilisés lors de l'intervention en annexe au compte rendu).

L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) est l'établissement national fédérateur et animateur des Chambres de Commerce et d'Industrie. Succédant à l'Assemblée Permanente des CCI (APCCI) créée en 1964, l'ACFCI est située à Paris. L'ACCP est l'Association pour la Certification des Compétences Professionnelles mise en œuvre par les Chambres de Commerce sous l'égide de l'ACFCI. Le dispositif de certification ACCP est structuré autour de la norme qualité ISO 17024 et consiste à identifier et évaluer la manifestation observable de la compétence en situation de travail via un système de preuves couvrant des critères d'évaluation.

A l'issue de l'évaluation, un CCE (Certificat de Compétences en Entreprise) est délivré par AFAQ/AFNOR. (certificateur partenaire de l'ACCP)

Nathalie ROY explique que sept grandes entreprises engagées dans la valorisation et la reconnaissance du tutorat, ont sollicité le réseau consulaire (via l'ACFCI) pour concevoir un dispositif innovant et créer un titre de tuteur en entreprise inscrit au RNCP et accessible par la VAE. Dans ce but, elles ont sollicité l'ACFCI pour ce projet.

Un groupe de travail constitué des entreprises et de représentants de l'ACFCI et ACCP a été mis en place pour concevoir, mettre en œuvre et déployer ce projet.

Les actions conduites par le groupe ont été les suivantes :

- 1 – Délimiter le champ de la certification
 - 2 – Elaborer le référentiel de certification
- Ces travaux ont été menés à l'appui du référentiel et du dispositif ACCP et du compte rendu d'un séminaire des sept entreprises.
- 3.- Concevoir un dispositif original d'évaluation
 - 4.- Formaliser la procédure de certification
 - 5.- Expérimenter
 - 6.- Formaliser et déposer le dossier au RNCP

Résultats des actions 1 et 2

Cinq missions principales ont été repérées pour la fonction de tuteur vis-à-vis du salarié :

- L'intégration
- La formation
- Le suivi et l'accompagnement
- L'évaluation
- La médiation

A partir de ces missions générales, le référentiel ACCP du CCE « Exercer le rôle de tuteur en entreprise » (certificat de compétences en entreprise) a été conçu.

Ce référentiel est constitué de six éléments de compétences, évalués au travers de critères d'évaluation couverts par deux preuves issues de la situation de travail :

- Maîtriser son métier avec expertise
- Intégrer et accueillir le salarié

- Organiser et planifier le parcours d'acquisition des compétences du salarié
- Accompagner et transmettre les connaissances, les savoirs, savoir-faire, savoir agir et la culture d'entreprise
- Suivre et évaluer la progression professionnelle de l'apprenant
- Entretenir et organiser les relations avec les acteurs concernés par le parcours de l'apprenant (centre de formation interne ou externe, hiérarchie, etc.).

Résultats des actions 3 et 4

Un dispositif original de certification en deux étapes (double évaluation)

a. Evaluation ACCP et délivrance du CCE « Exerçer le rôle de tuteur »
Mesure de l'ensemble des activités attendues en termes de mesures observables

b. Passage devant le jury VAE pour délivrance du titre de tuteur en entreprise.
Appréciation de la qualité du candidat à avoir du recul et à porter un regard distancié sur sa propre pratique tutorale.

Résultats des actions 5 et 6

48 candidats tuteurs ont intégré l'expérimentation

L'ACFCI est en cours de rédaction du dossier RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).

Mise en oeuvre du certificat de compétences de tuteur

Intervention de **Jean-marie LASBLEIS**, *DISNEY RESORT PARIS*
(*transparents utilisés lors de l'intervention en annexe au compte rendu*).

Avec plus de 12 millions de visites par an, Disneyland® Resort Paris est la destination touristique numéro un en Europe. Le Parc Disneyland® et le Parc Walt Disney Studios® proposent 52 attractions au total et les hôtels, 5800 chambres. Disneyland Resort Paris accueille chaque année environ 1 100 événements relevant du tourisme d'affaires. Son effectif est d'environ 11.000 personnes.

L'objectif de ce témoignage est de montrer la valorisation du tutorat en entreprise. Dans les métiers de loisirs, les compétences s'acquièrent surtout sur le terrain plutôt qu'à l'école. Il y a une faible qualification initiale des salariés mais la nécessité d'une prise d'autonomie rapide et importante face aux clients. Les salariés apprennent donc sur le terrain, soutenus par des formations courtes et un accompagnement tutoral fort.

Il y a 450 tuteurs chez Disney soit 4% de l'effectif, il est donc important et primordial de valoriser cette fonction étant donnée la place non négligeable qu'elle occupe dans l'entreprise. L'objectif de la valorisation du tutorat en entreprise est aussi de professionnaliser les tuteurs, de « normer » leur prestation de formation et de suivi pour un meilleur accompagnement des apprenants. D'où l'idée d'un diplôme national.

Professionnaliser et valoriser les tuteurs est donc un axe stratégique de l'entreprise.

Le titre de « tuteur en entreprise » est accessible uniquement par VAE:

- Pour une reconnaissance visible et transférable de compétences stratégiques
- Pour valoriser une fonction et ses titulaires, au centre de nombreux dispositifs (apprentissage, professionnalisation, contrats aidés...)
- Pour structurer les actions internes (formations...)
- Pour professionnaliser les tuteurs, pouvoir apprécier leur performance dans ce rôle et la développer
- Les tuteurs ne sont pas toujours diplômés et ont parfois besoin, comme leurs apprenants, d'un « parchemin »

L'ACFCI, Disney et 6 grandes entreprises dans le secteur des services ont conçu le dispositif de création du titre de « tuteur en entreprise » (Accor, Air France, Parc Asterix, Auchan, Avenance, Groupe Flo et Véolia).

Ces entreprises ont d'ailleurs donné une définition du tuteur lors d'une note d'intention : « *La personne qui accompagne, sur le terrain et de façon régulière, un ou plusieurs collègues, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage ou d'un programme de professionnalisation, en se basant sur un référentiel de compétences précis et écrit et avec un objectif de développement des compétences* ».

Le CCE (Certificat de Compétences en Entreprise) est une méthode d'accompagnement de la VAE originale. Il se caractérise de la façon suivante : un évaluateur accompagnateur le suit sur toute la durée de la constitution d'un portefeuille de preuves. Il existe ainsi une pédagogie de la réussite qui peut produire une prise de conscience des écarts avec le référentiel et encourager de nouvelles pratiques. Les preuves sont ensuite validées au fur et à mesure donc pas d'échec (éventuellement des abandons).

La prochaine étape sera le dépôt du dossier à la CNCP qui constituera une reconnaissance du titre au niveau national.

Table ronde/ débat avec la salle

Françoise DUCRUEZET propose d'axer le débat autour de trois thématiques :

- L'implication de tous les acteurs dans l'entreprise
- L'organisation et la coordination collective pour optimiser les conditions d'exercice du tutorat - La valorisation et la reconnaissance du tutorat

Elle donne la parole en premier à **Marie-Carmen COELHO**, tutrice à Eurodisney, pour qu'elle donne sa perception de la fonction.

Marie-Carmen COELHO - DISNEY RESORT PARIS

« J'ai cinq ans d'expérience au niveau du tutorat. Je suis passée récemment devant un jury VAE et j'ai obtenu ma certification. Lorsque j'ai commencé ma fonction de tuteur, ce n'était pas encore très structuré et j'ai bénéficié de deux jours de formation. J'ai donc avancé grâce à mon expérience sur le terrain. J'ai mis en place des outils d'évaluation de parcours par rapport aux jeunes. Je me suis sentie très impliquée au niveau de l'entreprise par rapport à la professionnalisation. Il y a encore des progrès à faire surtout par rapport au temps que les tuteurs ont à leur disposition pour exercer leur fonction. Je pense qu'il faut également développer l'échange de pratiques entre les différents tuteurs chez Disney.

La valorisation commence à se faire sentir grâce au CCE mais nous avons besoin d'une reconnaissance personnelle voire financière ».

Après cette intervention un débat s'instaure avec la salle. On trouvera ci-dessous les principales questions posées et les réponses formulées par les différents intervenants

Question: Dans les chiffres de l'AGEFOS PME, Comment expliquer l'écart entre le nombre de tuteurs et le nombre de contrats ?

Olivia DA SILVA

Tout d'abord ces chiffres n'ont aucun rapport avec les problèmes de certification.

On constate que le manque de temps est le premier frein par rapport à la formation du tuteur. Par ailleurs lorsque les entreprises embauchent des contrats de professionnalisation, le tuteur n'est pas forcément formé au préalable. On ne peut pas dire que ce soit une question de financement dans la mesure où l'organisme finance. C'est pour cette raison que plus on forme de tuteurs, plus on a de chances que l'intégration, la professionnalisation se passe comme il faut. Cependant, toutes les personnes n'ont pas le même besoin de formation. Certaines n'en ont pas réellement besoin; on peut donc baisser le nombre d'heures de formation.

Question : Et en ce qui concerne la question de la disponibilité du tuteur, y a t'il un clivage PME / grosses entreprises ?

Olivia DA SILVA

Nous travaillons à la fois avec les grandes et les petites entreprises, il n'y a pas de clivage mais les structures sont différentes. Dans les grandes entreprises, il est plus facile de prendre du temps si une personne s'absente. Nous avons des outils qui ont une base commune, il faut simplement les adapter en fonction de la taille de l'entreprise.

François LAFFOND, CONFEDERATION NATIONALE DU CREDIT MUTUEL

Le Crédit Mutuel est une banque mutualiste créée il y a plus de cent ans. Depuis, il poursuit son développement, gagne des parts de marché, maintient ses résultats (avec un bénéfice net de 762 millions d'euros en 2002, et renforce sa solidité financière (14,6 milliards d'euros de fonds propres en 2002). Il forme avec le CIC, dont il est devenu actionnaire majoritaire en 1998, la 2^e banque de détail en France, au service de plus de 13 millions de clients.

La disponibilité joue sur deux niveaux. La question que les entreprises se posent en premier lieu est de savoir si la formation va durer un ou deux jours ? Or, deux jours, c'est souvent trop long pour elles. Le deuxième aspect est la disponibilité du tuteur pour exercer sa mission. Le tuteur ne peut pas à la fois mener son activité professionnelle et son rôle de tuteur. Le problème du temps est au centre des préoccupations du tuteur.

Marie-Carmen COELHO : Un tuteur n'a jamais assez de temps pour exercer son activité de tuteur.

Jean-Marie LASBLEIS : Ce qui est difficile avec la question du temps, c'est de savoir comment "normer". Cela dépend de l'entreprise, de son organisation, etc. Une des pistes de réflexion serait de faire en sorte que le tuteur soit évalué dans sa mission de tutorat. Ainsi, la mission de tutorat prendrait une place officielle, intégrée, dans l'ensemble de ses missions.

Pierre BLANCARD : Dans certaines entreprises, la mission de tuteur est intégrée dans la lettre de mission annuelle.

Question : Quels sont les éléments les plus utiles dans la formation tuteur ?

Comment évaluer la mission de tuteur ?

Marie-Carmen COELHO : En ce qui me concerne, la partie juridique comprise dans la formation est nécessaire. Il y a également une partie « structure du programme/ du parcours » du tutoré. Mais c'est surtout ce que l'on met en pratique sur le terrain qui prime.

Jean-Marie LASBLEIS : Il n'y a pas de lien entre la formation initiale et les compétences lors d'une éventuelle certification. Il y a deux modules communs à toutes les formes de tutorat sur trois jours et deux modules spécifiques. Le premier module commun est lié à la pédagogie propre ; Le second module est axé sur le soft, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'accueil, l'intégration, la notion de parcours, etc. On envisage aussi des retours d'expérience par métier. J'aimerais également mettre en place un outil, une base de données.

Question : Quels sont les critères d'évaluation que l'on peut mettre en place pour les managers ?

Jean-Marie LASBLEIS : Il n'est pas facile de les formaliser, ni bien perçu si l'on veut faire rentrer les managers dans la démarche.

Christian NOTTOLA : On peut définir des critères mais l'important est de les faire évoluer. Il faut construire un référentiel des bonnes pratiques pour faire évoluer la formation des tuteurs. Nous attendons maintenant la réponse du côté des praticiens.

Question: Qui sont les professionnels présents lors du jury du CCE ?

Nathalie ROY : Le jury est constitué de 3 personnes qualifiées, au minimum :

- Un Président (représentant consulaire sensibilisé aux questions de tutorat)
- Deux professionnels (dont un du métier du candidat)
- Un membre de l'entreprise du candidat (avec voix uniquement consultative)

Question: Certaines entreprises se rendent compte que cela met en évidence certaines compétences des seniors. Y a-t-il un lien entre le tutorat et le transfert de compétences des seniors ?

Olivia DA SILVA : la fonction tutorale est un outil de gestion des Ressources Humaines. Le tutorat peut donc servir pour les seniors. Il s'agit d'une dimension cruciale.

Dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, du point de vue financier, le tutorat est financé sur les fonds de la professionnalisation mais pour les autres tuteurs, la formation est financée sur le plan de formation de l'entreprise.

Pierre BLANCARD : sur ces aspects financiers, on peut noter que s'il s'agit vraiment d'une stratégie pour l'entreprise, il n'y a pas de problème de temps ni d'argent.

Nathalie ROY : le tutorat est un moyen qui a fait ses preuves pour gérer la transmission des savoirs notamment dans le cadre des séniors. Comme tout projet RH, il ne peut être pertinent et pérenne que s'il s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise auquel cas les financements sont à mettre au regard des enjeux.

Question : En ce qui concerne les modalités de reconnaissance (de carrière, financière, etc.), qu'est-ce qui vous a amené à envisager une reconnaissance extérieure ?

Jean-Marie LABSLEIS : la reconnaissance externe permet de structurer un certain nombre d'actions. Il existe une tendance forte, parce qu'émanant des partenaires sociaux, de montrer que les enjeux dépassent le cadre de l'entreprise. Si l'on commence par l'externe, cela donne du sens.

Il existe une prime de tutorat qui n'est certes pas très élevée mais nous avons engagé une réflexion sur ce point et sur le positionnement du tuteur par rapport aux formateurs terrain. Autre piste: comment positionner le rôle de tuteur dans le déroulement d'une carrière?

Chez Disney, la symbolique est très importante. Nous pouvons citer l'exemple des pin's pour les tuteurs : ceci a bénéficié d'un très grand succès dans la mesure où il s'agissait du premier signe de lisibilité, de reconnaissance.

Nous organisons aussi tous les ans, une « fête des tuteurs » pour les remercier de leur travail et désormais pour remettre les titres de « Tuteur en Entreprise ».

Question : Quel est le rôle et le fonctionnement du jury VAE ?

Nathalie ROY: en complément de la première étape de ce dispositif (le CCE mesure les résultats observables de la compétence en situation de travail), le jury apprécie la prise de distance, le recul du candidat et sa capacité à décrire sa fonction.

A l'issue de cette discussion, **Françoise DUCRUEZET** remercie les intervenants pour leur présentation et pour les réponses apportées aux nombreuses questions de la salle.

Bibliographie

Les compétences de la fonction Ressources Humaines, **Alain MEIGNANT**. Ed. Liaisons 1995

Manager la formation, **Alain MEIGNANT**. Ed. Liaisons 2003.

Tuteur : une place, des fonctions, un métier ?, **Alain BAUDRIT**. Presses Universitaires de France, 1998.

Le tutorat. Richesses d'une méthode pédagogique, **Alain BAUDRIT**. De Boeck, 2003.

Le tutorat dans l'enseignement et la formation, **Gérard BANIER**. L'Harmattan, 2003.

Se former au tutorat : Kit tuteurs, **CAFOC, GRETA**. Foucher, 2002.

Guide des outils du tutorat en entreprise, **Collectif**. Centre info, 2002.

La formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage, **Guy SABON**. EME Editions Sociales Françaises, 1995.

Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)

L'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle

LOI n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF – Séance du 15/06/2006

Page 12 sur 13

Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation – Association régie par la loi 1901

19-21 rue du 8 mai 1945 – 94110 ARCUEIL

Tél : 01 46 64 07 58 / Fax : 01 46 64 01 84 / Mail : contact@afref.org

Site internet : www.afref.org

Sites Internet

www.banque-France.fr
www.travail.gouv.fr/publications
www.centre-inffo.fr
www.ac-versailles.fr/rh
www.acfci.cci.fr
www.agefos-pme.com
www.eurodisney.com
www.afac-formation.com
www.afnor.fr
www.cncp.gouv.fr
www.legifrance.gouv.fr
www.accp.asso.fr

Auteurs du compte-rendu : Sophie CAZAOULOU, Mélanie MULLIER, Mélanie SERGENT du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre

Coordinateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : Françoise DUCRUEZET