

RÉUSSIR SA MISSION DE TUTORAT

François Gabaut
Christine Chevalier

RÉUSSIR SA MISSION DE TUTORAT

**Toutes les clés pratiques
et relationnelles**

Illustrations de François Baude
Préface de Rozen Thomas

Illustration de couverture: Adobe Stock
Couverture: studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2021

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN: 978-2-7296-2234-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Des mêmes auteurs

Christine Chevalier

Faire face aux émotions, InterÉditions, 2006

Découvrir l'Analyse Transactionnelle, avec Martine Walter, InterÉditions, 2008

S'entraîner à l'Analyse Transactionnelle au quotidien, avec Martine Walter, InterÉditions, 2010

François Gabaut

Tuteurs en Entreprise, avec Alain Avanthey, Patrice Hann et Régine Morand, collection Acteurs d'Entreprises, Le Manuscrit, Paris, 2007

La dynamique du tutorat, les passeurs de compétences, avec Alain Avanthey, Le Manuscrit, Paris, 2014

François Baude, illustrations

50 bonnes façons de renforcer estime et confiance en soi avec la PNL, de Josiane de Saint Paul et Christiane Larabi, InterÉdition, 2018

Développez charisme et cohérence personnelle : Les huit secrets d'une combinaison gagnante, de Gérard Szymanski, InterÉditions, 2011

20 bonnes façons de faire face à l'agressivité et au harcèlement, de Valérie Rodger, InterÉditions, 2013

Moi et l'argent – Quatre étapes pour avoir une bonne relation à l'argent, d'Émilie Devienne, InterÉditions, 2008

Sommaire

Préface	IX
Avant-propos	XI
1. COMMENT DÉMARRER UN TUTORAT.....	1
2. COMMENT RENFORCER L'ORGANISATION DE SON TUTORAT.....	39
3. COMMENT GÉRER LA RELATION TUTORALE	63
Conclusion	
<i>Le tutorat : méthode d'avenir pour intégrer les nouvelles générations dans l'entreprise</i>	127
Bibliographie	131
Table des matières.....	135

Préface

LE TUTORAT TROUVE SA PLACE dans le dictionnaire au XIII^e siècle... Mais en fait c'est bien avant que ce terme a trouvé sa place au sein des communautés. Le tutorat a de nombreuses significations comme veiller sur, gérer pour, représenter, conseiller, suivre... Alors comment définir le tutorat appliqué à l'entreprise? N'est-ce pas une méthode éducative dont Richard (le Tuteur) a trouvé les clés? Les pratiques de Richard stimulent l'initiative, facilitent la compréhension et sollicitent la créativité parfois insatiable de Paul (le Tutoré). Le tutorat est appliqué ici au monde professionnel. Cela suppose une relation à plusieurs facettes. Quels sont les acteurs de cette relation et quels sont leurs rôles?

Si le monde professionnel est un lieu formidable pour apprendre tout au long de la vie, l'école/l'établissement de formation joue un rôle primordial puisque c'est le lieu de la délivrance des connaissances.

Ces savoirs théoriques sont indispensables à maîtriser avant la mise en œuvre dans le milieu professionnel. C'est la clé de la réussite en situation de travail. Il n'y a pas de succès sans accompagnement..., ce dernier est basé en particulier sur un référent volontaire : le Tuteur.

Richard va permettre à Paul de se construire une référence sociale, va lui donner les clés pour devenir autonome et permettre de s'épanouir... L'entité d'accueil sera un terreau d'apprentissage, des gestes et processus du métier découvert.

Ma première expérience de Tutorée dans le monde professionnel commença en contrat d'alternance dans les années 1990. C'est ici l'occasion encore de remercier, bien chaleureusement, Cathy ma tutrice. Dans les années 2000, je deviens à mon tour tutrice avant de devenir manager dans la fonction RH. Lors de ces expériences, je me suis rendue compte que chaque acteur a une place bien définie avec ses attentes et ses besoins.

Les expériences de François, préparateur/formateur des tuteurs, lui ont permis, au fil des années, de composer avec un large spectre de situations. Ces circonstances lui apportent un regard complet sur les pratiques à mettre en œuvre. Ses acuités présentes dans cet ouvrage citent les conseils et concepts pour que chacun soit serein dans cette expérience d'accompagnant. Sans oublier Christine qui décortique magnifiquement toutes les émotions du binôme!

À celles et ceux qui pratiquent ou qui s'aventurent dans cette relation de transmission à double sens (et oui le tutorat s'inverse aussi) sachez que, pour que l'expérience soit réussie, dites-vous simplement... :

«Je vais prendre du plaisir à être ou devenir un passeur de passion!»

Rozen Thomas
Directrice de l'alternance et des stages chez Orange

Avant-propos

François Gabaut

De nombreux salariés acceptent chaque année de s'impliquer dans une mission de tuteur sans imaginer l'investissement que cet engagement représente, sans vraie préparation, sans de solides outils et sans méthode adaptée. Certains salariés souhaitent se faire aider dans leur service par un alternant car ils croulent sous la tâche, d'autres, proches du départ, aimeraient transmettre leur savoir-faire avant de partir à la retraite, d'autres encore souhaitent aider un jeune à découvrir le monde de l'entreprise ou à se former à un métier. Beaucoup de salariés sont heureux de devenir tuteurs et beaucoup de jeunes alternants sont très contents que quelqu'un les aide à découvrir le monde de l'entreprise.

Sont-ils pour autant bien intégrés, bien formés et sont-ils embauchés à l'issue de leur alternance ? Cette expérience de tutorat ne se réalise pas toujours pour le tuteur comme pour l'alternant sans difficulté, sans investissement et sans conviction. Parfois hélas, elle se termine par un échec : échec du jeune à l'examen, échec du recrutement à l'issue de l'alternance avec les conséquences qu'on imagine comme la répercussion du sentiment d'échec sur chacun. Est-ce que

ce gâchis peut être évité? Oui, il peut l'être. Regardons le côté positif, beaucoup réussissent leur mission grâce aux entreprises qui ont su prendre les choses en main et mettre en place un dispositif gagnant.

Ce dont nous allons parler dans cet ouvrage, c'est ce qui se joue quotidiennement dans l'atelier ou dans le bureau, dans le laboratoire ou dans la boutique, entre un jeune apprenant, son tuteur, son manager, ses collègues de travail, les Ressources Humaines et l'école. La clé de la réussite du tutorat réside dans la transmission des compétences, dans l'organisation et dans la gestion de la relation. C'est cette combinaison gagnante que nous allons vous présenter.

Que se passe-t-il entre un tuteur, salarié expérimenté, et un jeune alternant encore à l'école avec une expérience souvent limitée de l'entreprise et qui est confronté brusquement au quotidien d'une PME ou d'un grand groupe? Qu'est-ce qui fait que le tutorat fonctionne bien dans certains cas et permette la réussite de l'alternant et qu'il dysfonctionne dans d'autres cas?¹

Succès ou échec, les tuteurs sont confrontés à une responsabilité pour laquelle ils ne sont pas toujours assez préparés. Car on ne s'invente pas tuteur même si l'on peut penser que «ça peut aller de soi» parce qu'on sait manager. Pour réussir cette mission, l'entreprise et l'école doivent mettre en place une organisation, des moyens humains, techniques et matériels pour que chacun puisse jouer son rôle pleinement, grandir, s'épanouir, donner le meilleur de soi. Au-delà de l'accompagnement d'un junior par un senior, la réussite du tutorat réside dans la relation entre celui qui sait et celui qui apprend, entre celui qui maîtrise l'environnement de son entreprise et celui qui doit le découvrir.

1. 25 % d'échecs en première année (source : Monster, Les contraintes de l'alternance sont-elles bien comprises? www.monster.fr).

L'Analyse Transactionnelle est une aide très puissante dans le cadre de l'accompagnement des tuteurs et de leurs alternants¹. Lorsque les tuteurs arrivent en formation, ils expriment deux demandes : la première, c'est de connaître leur rôle, leur mission, acquérir des techniques, des outils, des méthodes pour mieux s'organiser. C'est ce que j'appelle une demande organisationnelle. La seconde, c'est de gérer au mieux les aspects comportementaux avec leurs tutorés, leur manager et leurs collègues. C'est la demande relationnelle. Pour répondre à cette seconde demande, l'Analyse Transactionnelle a toute son utilité parce que c'est un outil très puissant.

Être tuteur demande une implication de tous les jours si l'on souhaite obtenir de bons résultats. Encore faut-il en être conscient et en avoir les moyens. La mission de tutorat s'ajoute souvent aux autres missions quotidiennes du tuteur qui exerce son métier à son poste de travail. Le tutorat est une responsabilité implicate. En général, le tuteur, qui est volontaire, souhaite la réussir, pour le jeune alternant en priorité, et pour lui aussi, comme un défi, une prouesse.

Le tuteur « débutant » a des doutes car il ne sait pas trop ce qu'on attend de lui. Accueillir et former un jeune étudiant pendant un, deux ou trois ans, ce n'est pas une mince affaire. Il ne veut pas échouer. Cette situation peut déclencher chez lui quelques craintes, des appréhensions réelles ou

1. Deux articles complémentaires peuvent-être lus dans les *A.A.T.* (revue *Actualités en analyse transactionnelle*) : Le premier rédigé par Nick Nykodyrn, Lucy D. Freedman, Jack L. Simonetti, Warren R. Nielsen et Karen Battles, « *Le parrainage en organisation* », p. 87 et le second rédigé par Julie Hay, « *L'alliance de développement en organisations : utiliser pleinement les ressources en AT* », p. 108. Publiés dans *Les classiques de l'analyse transactionnelle*, n° 8.

fantasmées, et il se dit : « Et si je n'étais pas assez pédagogue ? Et si je manquais de temps ? Et si ça se passait mal dans la relation ? »

L'idée de créer un guide pratique du tutorat nous est venu avec Christine Chevalier en échangeant avec tous les acteurs du tutorat lors des formations que nous animons, en les écoutant exprimer leurs difficultés, en les observant. Nous nous sommes dit : « Ils ont besoin de savoir ce qu'on attend d'eux, quelle est leur mission. Ils ont besoin d'outils, de techniques relationnelles pour accompagner dans de bonnes conditions ».

Notre volonté est de créer un guide pratique, simple, très accessible, un guide clair, nourri d'exemples concrets pour qu'ils mènent avec sérénité leur mission de tutorat. Nous voulons que ce soit un livre à destination de tous les acteurs du tutorat, les tuteurs et les maîtres d'apprentissage, les managers et les responsables des Ressources Humaines, mais aussi les tutorés et les jeunes alternants, sans oublier les tuteurs pédagogiques des écoles, pour que chacun aborde sa mission d'accompagnant ou d'accompagné dans un souci de réussite, dans des relations saines gagnantes.

Christine Chevalier

Pourquoi utiliser l'Analyse Transactionnelle (AT) dans le cadre du tutorat ?

L'AT est une théorie qui nous aide à analyser et comprendre aussi bien les problèmes de communication interpersonnelle que les problèmes plus complexes des individus dans des groupes. Cette théorie donne des clés concrètes pour intervenir au bon niveau ou, au minimum, permettre à chacun de prendre un peu de recul quand la personne est face à une situation « humaine » un peu déroutante.

Le créateur de l'AT, Eric Berne¹, voulait décrire les fonctionnements complexes de manière simple et accessible à tous et nous apprécions son travail comme une réelle aide pour tout professionnel qui cherche un soutien lorsqu'il est confronté à des situations relationnelles déroutantes. Nous n'avons pas ici le projet d'approfondir cette théorie, mais plutôt celui de sélectionner parmi l'ensemble de tous les concepts ceux qui nous semblent les plus pertinents au regard de la situation « tuteur/tutoré ».

D'autre part, nous adhérons à la philosophie et à l'éthique de l'AT qui considère que :

- *Chacun est digne de respect et a de la valeur*, postulat qui a tout son sens dans la relation « tuteur/tutoré » ; l'AT peut donner des clés de compréhension des dysfonctionnements sans pour autant dévaloriser l'une ou l'autre des personnes impliquées.
- *Chacun a la capacité de penser par lui-même et peut être actif pour se sortir d'une difficulté à laquelle il doit faire face* ; l'AT offre des concepts simples pour aider à mettre des mots au-delà des impressions ou intuitions et offre également des options concrètes, charge à chacun à se doter sa propre boîte à outils dans laquelle il se reconnaît ; il n'y a pas qu'une seule réponse !
- *Chacun a pu adopter des comportements utiles* dans telle ou telle situation mais qui parfois s'avèrent inopérants dans un autre contexte ou avec une personne différente ; l'AT offre d'autres modes opératoires, peut-être ignorés jusque-là, qui donnent au professionnel une palette plus large d'options.

1. Eric Berne, né le 10 mai 1910 à Montréal, au Canada. Psychiatre américain, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, il décède le 15 juillet 1970.

Ainsi, quelles que soient les difficultés rencontrées lors de la situation « tuteur/tutoré », ce livre offre un bon nombre de réponses face aux questions que se posent les tuteurs. Comment comprendre ? Comment réfléchir ? Quoi faire ? Comment accompagner ?

Mode d'emploi de ce livre

Cet ouvrage est constitué de trois parties rédigées à partir des interrogations croisées d'un jeune alternant Paul et de son tuteur Richard. Nous avons choisi de les suivre dans leurs pérégrinations tout au long de leur parcours qui a duré une année, comme un fil rouge. Richard et Paul nous conduisent dans les méandres du tutorat, de l'entreprise à l'école, du recrutement à la réussite de l'examen à travers leurs questionnements, leurs doutes, leurs convictions, leurs valeurs.

Le tutorat commence par une interrogation de Richard sur les besoins du service dont il est le manager, puis, après la décision de prendre un alternant, par la mise en place du recrutement, de l'accueil, de l'intégration, de la transmission et de l'accompagnement vers le projet de Paul jusqu'à son examen et sa sortie de l'entreprise. Alternativement, Christine et moi vous présentons nos propositions de solutions, chacun dans sa « spécialité ». Moi sur les aspects organisationnels, Christine sur les aspects de l'Analyse Transactionnelle.

Au fur et à mesure que Richard et Paul progressent dans leur parcours, nous vous proposons des méthodes, des outils, des techniques utiles et pratiques ainsi que des solutions relationnelles et comportementales, en sachant que chaque accompagnement est unique et qu'il n'existe pas de modèle type proposant des solutions standardisées.

Dans la première partie, nous retraçons le parcours de Richard. Quelles questions se pose-t-il quand il décide de recruter un alternant pour un an ? Nous traitons de la place du tuteur dans le recrutement, des relations avec les responsables des Ressources Humaines, du choix et de la rédaction du contrat, de la préparation de l'accueil, de la phase d'intégration ainsi que des relations avec l'école.

Cette première partie présente un panorama d'attitudes à tenir et à éviter, de conseils pour mener à bien sa mission. Il aborde la notion de contrat qui relie le tuteur, le tuteuré et l'entreprise, il traite de la question des représentations du nouvel entrant face au groupe qu'il intègre, à travers les notions d'imgo, de culture et de frontières. Il rapproche les notions de leadership et de pouvoir qui se jouent dans les équipes. Il présente des repères sur la communication et conclut par un panorama des différentes méconnaissances qui peuvent engendrer des situations de blocages.

La seconde partie présente les outils de transmission des compétences, utiles pour optimiser les échanges entre les acteurs, des transactions à l'accès à l'autonomie. Nous traitons de la place du projet, du mémoire, de la soutenance dans le cursus de l'étudiant et de la façon de bien terminer un parcours de tutorat. Nous nous efforçons de répondre aux inquiétudes des tuteurs devant certains comportements de leurs alternants et les blocages qu'ils suscitent, et nous proposons des pistes pour mieux les gérer. Cette partie articulée entre organisation et gestion de la relation relie des situations concrètes vécues par Richard et Paul avec différents concepts d'Analyse Transactionnelle expliqués simplement pour que chaque lecteur puisse se les approprier.

La troisième partie vient éclairer certains aspects relationnels complexes auxquels sont confrontés les acteurs du tutorat. On y aborde la question de l'intergénérationnel dans

les équipes et la gestion de la reconnaissance. Nous soulignons la difficulté d'exprimer ses émotions en entreprise et le besoin de le faire. Nous y traitons des questions d'autonomie, de dépendance, de protection et de permissions. Il y est également question du transfert entre tuteur et tutoré, du cadre de référence et du tutorat inversé. Et pour terminer, nous n'oublions pas la célébration de la réussite.

Les profils du tuteur et de l'alternant

Richard : Richard est un tuteur confirmé. Il accueille souvent des alternants et des stagiaires selon les besoins de son service. Il manage une équipe de six personnes au service import-export. Cette année, il a besoin de ressources pour l'aider à implanter des installations dans une usine au Qatar. Son projet va mobiliser une partie de son équipe pendant un an. Une équipe déjà bien occupée par d'autres projets, c'est pourquoi il choisit de recruter un alternant pour le soulager. Sur le terrain, Richard est très occupé, il gère simultanément plusieurs gros projets et se déplace fréquemment pour rencontrer ses clients. Parmi les critères de recrutement, il souhaite un alternant le plus autonome possible.

Paul : Paul vient de s'inscrire en licence Commerce International dans une école de commerce. Il a trouvé une entreprise internationale pour l'accueillir dans le cadre de son alternance. Paul n'en est pas à sa première expérience en entreprise. Lors de son BTS, il a réalisé un stage de huit semaines dans une société de commercialisation de produits agroalimentaires située aux Pays-Bas, qui l'a gardé ensuite huit autres semaines en CDD. Il a conservé de cette première vraie expérience de travail une bonne impression. Sa tutrice lui a laissé beaucoup d'autonomie. Il raconte avec fierté qu'il a même réussi à transformer certains prospects en vrais clients et qu'il a réussi à augmenter le chiffre d'affaires. Tout cela l'a motivé pour poursuivre l'alternance.



Habb.