



***RECHERCHE ACTION
CONCERNANT LE TUTORAT
DANS LE SECTEUR DE SCP 319.02***

Rapport final

Février 2016

Naoual Boumedian et David Laloy

Sous la coordination de Jean-François Gaspar et Paul Lodewick

Opérateurs de recherche :

CÉRIAS (Centre d'Études et de Recherches en Ingénierie et Action sociales)

CERSO (Centre de Ressources pour le Social)

Commanditaire :

Fonds Social ISAJH



Table des matières

Introduction	4
Rappel de la demande.....	4
Rappel des étapes de la recherche	4
1. Le tutorat : une modalité de transmission des savoirs en contexte professionnel	5
1.1. Qu'est-ce que le tutorat ?.....	5
1.2. Le tutorat, un outil pertinent pour faire face au changement ?.....	6
1.2.1. Un contexte en mutation.....	6
1.2.2. Le tutorat comme moyen d'adaptation à un contexte en mutation.....	10
1.3. Les pratiques de tutorat dans le secteur	12
1.3.1 Les résultats de l'enquête exploratoire : une première typologie du tutorat.....	12
1.3.2. Les différents types de tutorat (intégration, formation, insertion, transmission, réintégration, transformation)	15
2. Expérimentations du tutorat : éléments de méthodologie	18
2.1. Paramétrage des expérimentations et sélection des institutions	18
2.2. Présentation des expérimentations (type de tutorat, secteur, taille, région...)	21
2.3. Méthodologie de l'accompagnement	22
3. Le tutorat d'intégration.....	26
3.1. Les objectifs de départ des équipes	26
3.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)	27
3.2.1. L'accueil du nouveau travailleur	27
3.2.2. Différentes méthodologies de tutorat	28
3.2.3. Différents outils de tutorat.....	28
3.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs).....	29
3.4. Les points de tensions soulevés.....	31
3.4.1. Que faire quand le tuteur ne convient pas ?.....	31
3.4.2. Un travail d'anticipation qui demande du temps.....	32
4. Le tutorat de formation.....	33
4.1. Les objectifs de départ des équipes	33
4.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)	34
4.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)	35
4.4. Les points de tension soulevés.....	38
5. Le tutorat d'insertion	39
5.1. Les objectifs de départ des équipes	39

5.2.	Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)	39
5.3.	Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs).....	40
6.	Le tutorat de réintégration	42
6.1.	Les objectifs de départ des équipes	42
6.2.	Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)	42
6.3.	Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs).....	43
6.4.	Les points de tension soulevés.....	44
7.	Le tutorat de transmission	45
7.1.	Les objectifs de départ des équipes	45
7.2.	Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)	46
7.3.	Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs).....	46
7.4.	Les points de tension soulevés	48
8.	Le tutorat de transformation	50
9.	Les éléments transversaux à tous les types de tutorat expérimentés	51
9.1.	Une mise en perspective des expérimentations à partir d'une revue de la littérature sur le tutorat	51
9.2.	Synthèse des apports du tutorat	57
9.2.1.	Pour le tuteur	57
9.2.2.	Pour le tuteuré	58
9.2.3.	Pour l'équipe	59
9.2.4.	Pour l'institution.....	60
9.3.	Les nœuds de tension dans le cadre du tutorat	61
9.3.1.	Le tutorat : entre préoccupation de la stabilité et exigence de renouvellement.....	61
9.3.2.	Entre volonté de formaliser l'accompagnement du tuteuré et peur de normer	62
9.3.3.	Entre nécessité de rappeler le cadre au tuteuré et soutien à l'autonomie du tuteuré.....	63
9.3.4.	La fonction tutorale : individuelle ou collective ?.....	64
9.3.5.	Entre tuteur « expérimenté » et tuteur « pédagogue ».....	65
10.	Les facteurs de réussite du tutorat. Vers l'élaboration d'un « guide de bonnes pratiques » en matière de tutorat.....	66
	Conclusion : perspectives et pistes d'action	71

Introduction

Rappel de la demande

Le Fonds ISAJH a lancé un appel d'offres concernant une recherche action sur le tutorat. L'enjeu est de « définir les initiatives utiles à prendre par le Fonds ISAJH concernant le soutien au tutorat et favoriser, de ce fait, la prise de décision en ce qui concerne les actions à mettre en place ». Cette recherche-action s'est mise en place dans un contexte où un nouvel intérêt pour la thématique du tutorat émerge. Elle vise à faire un état des lieux de la question et à expérimenter des dispositifs spécifiques de tutorat. Cette expérimentation s'est accompagnée d'une offre, sous conditions, de 180 heures d'embauche compensatoire pour les institutions dont le projet a été retenu. Sur base de ces expérimentations, cette recherche-action analyse les facteurs qui interviennent dans la mise en place d'un dispositif de tutorat en vue de mettre en lumière les conditions de réussite de cet outil, ainsi que les points de vigilance à avoir. Elle propose également des pistes d'action pour soutenir le tutorat.

Rappel des étapes de la recherche

La recherche se décline en 3 phases successives.

- La 1^{ère} phase de la recherche a consisté en une prise d'informations (état des lieux via une enquête qualitative et dépôt d'un rapport intermédiaire mi-juin 2014).
- La 2^{ème} phase de la recherche a consisté en une expérimentation de différents dispositifs de tutorat (6 types de tutorat ont été expérimentés et 11 institutions ont participé à cette expérimentation).
- Enfin, la 3^{ème} phase a consisté à évaluer les dispositifs testés et à rédiger un rapport final.

1. Le tutorat : une modalité de transmission des savoirs en contexte professionnel

1.1. Qu'est-ce que le tutorat ?

Nous définissons le tutorat au minimum comme un accompagnement des travailleurs dans la transmission et l'acquisition des compétences. Ce dispositif de tutorat met en relation un nouveau travailleur et un travailleur plus ancien (pas forcément plus âgé mais plus expérimenté) qui sera chargé de l'accueillir, de l'intégrer et de lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement. Le tutorat vise deux objectifs : la formation et la socialisation du tuteur. C'est la particularité du tutorat d'associer dans une même dynamique les dimensions cognitive et sociale de l'apprentissage.

Selon une étude de Bernard De Backer (2004), le tutorat peut être considéré comme un dispositif de formation qui relève d'une autre logique que celle développée dans le cadre scolaire. Cette pratique est révélatrice du passage du modèle pédagogique de la transmission vers le modèle pédagogique interactif. Elle favorise le développement des compétences à travers l'action et l'interaction. Le développement des pratiques de tutorat est également révélateur, selon De Backer (2004), du transfert d'une partie de la fonction de formation vers les milieux de travail. L'auteur parle à cet égard de la naissance d'un troisième type d'apprentissage à côté de ceux de l'enseignement et de la formation, centré sur la construction de compétences « effectivement mobilisées dans une activité réelle ».

Pour les institutions, le tutorat se présente comme une pratique précieuse qui favoriserait l'« autonomie professionnelle » puisqu'il constitue une solution pour éviter aux travailleurs « d'être dépossédés de leurs savoirs qui sont à la fois de nature technique, pratique et immatérielle » (Divay, 2014). Il s'agit d'une transmission directe des connaissances formelles et informelles au sein de l'institution qui ne nécessite pas d'être médiée par un acteur tiers. « Chaque culture de métier définit ses propres représentations et valeurs du « travail bien fait » ou du « bel ouvrage » à partir desquelles se construit la maîtrise d'un art » (Divay, 2014).

Habituellement, la littérature portant sur ce sujet relève communément deux types de tutorat :

- Le tutorat de formation (destiné aux étudiants en formation durant leur stage)
- Le tutorat d'intégration (qui vise l'intégration des nouveaux travailleurs)

On parle également assez souvent d'une variante du tutorat d'intégration qui est focalisée sur le public des jeunes travailleurs peu qualifiés qui se forment en alternance : le tutorat d'insertion.

Via ce projet de recherche-action, l'objectif était de faire un pas plus loin et de mettre en lumière d'autres types de tutorat à partir de l'analyse des pratiques dans le secteur. A partir des résultats de l'enquête exploratoire (Boumedian 2014), dont les principaux résultats sont présentés plus loin, 3 autres types de tutorat ont été définis :

- Le tutorat de réintégration
- Le tutorat de transmission
- Le tutorat de transformation

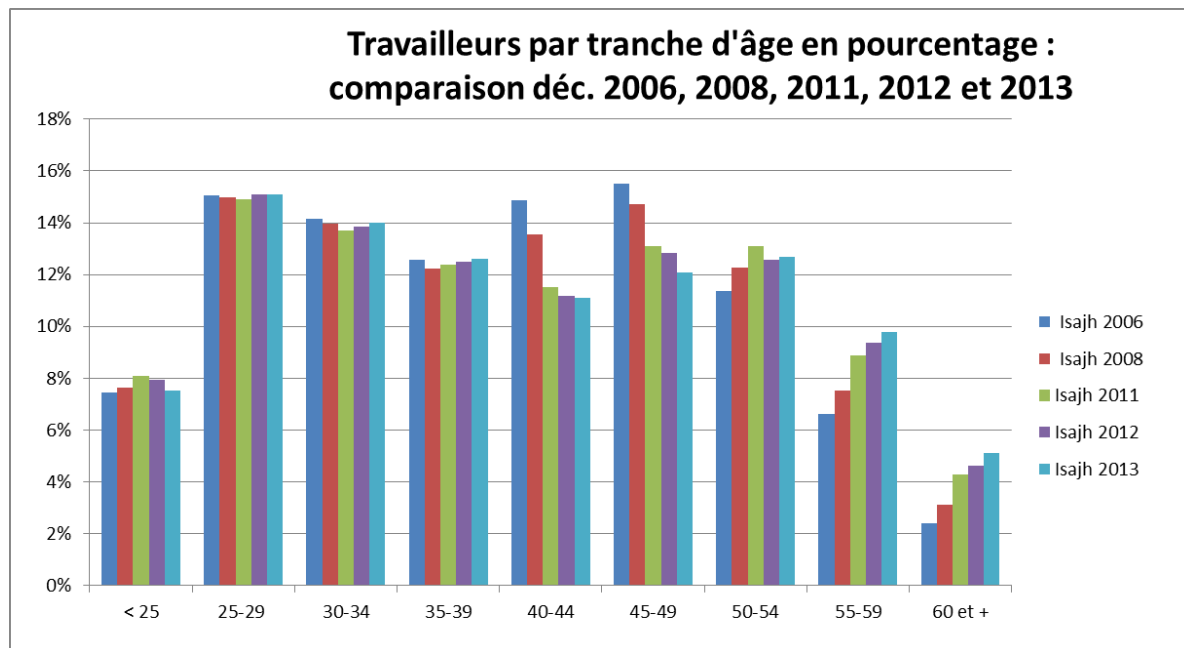
L'hypothèse principale de cette recherche-action est que le tutorat est un dispositif de transmission pertinent dont les institutions du secteur pourraient se saisir pour répondre à différents enjeux et défis qui le touchent. Ce sont ces éléments de contexte et ces enjeux que nous abordons dans le point suivant.

1.2. Le tutorat, un outil pertinent pour faire face au changement ?

1.2.1. Un contexte en mutation

Quels sont ces enjeux qui caractérisent le secteur qui nous intéresse dans cette étude ?
Parcourons quelques éléments de mutation qui touchent les institutions du secteur.

Une proportion importante de travailleurs âgés (45 ans et plus)



D'après les données ONSS (31/12/13), plus de 27% des travailleurs ont 50 ans et plus et près de 40% ont 45 ans et plus (contre respectivement 25,8% et 39,6% pour l'ensemble des travailleurs en Belgique), pour 22,6% de travailleurs de moins de 30 ans. La part des travailleurs âgés de 50 ans et plus ne cesse d'augmenter d'année en année. Si la pyramide des âges traduit un vieillissement progressif de la population comme on peut l'observer dans beaucoup d'autres secteurs, ce déséquilibre démographique peut inquiéter les gestionnaires de ce secteur : un gros contingent de travailleurs vieillissants se dirige progressivement vers la sortie. Dans les 10 années qui viennent, certaines institutions verront partir à la retraite près d'un tiers de leurs travailleurs. Les acteurs craignent qu'avec les nombreux départs des travailleurs à la retraite, parmi lesquels on peut trouver des fondateurs des diverses institutions, il y ait une perte de mémoire professionnelle importante. Comment garantir la continuité des pratiques, de l'organisation, des valeurs institutionnelles lorsque de nombreux travailleurs qui étaient autant de piliers de l'institution partent à la retraite ? Cela est d'autant plus vécu comme un « traumatisme » lorsque c'est la personne qui a créé et fondé l'institution qui s'en va. Les successeurs ont la volonté de pérenniser les savoirs, savoir-faire et compétences au sein de l'institution. Il s'agit de sauvegarder la mémoire professionnelle mais aussi parfois une certaine vision du métier. Le défi consiste également à engager de nombreux nouveaux travailleurs, de les intégrer au mieux dans l'équipe, et de leur transmettre les

savoirs, savoir-faire mais également les valeurs fondatrices de l'institution, tout en étant ouvert au changement.

L'évolution des publics et des problématiques

Le secteur résidentiel mais aussi celui de l'Aide à la jeunesse ou encore les maisons d'accueil sont amenés à se transformer. Le métier d'éducateur évolue et se transforme. Ces éléments de contexte s'imposent aux secteurs. Une première phase de notre recherche a permis de mettre en évidence qu'il faut à présent faire face à l'accueil de nouveaux publics. Les travailleurs sociaux se retrouvent à devoir gérer de nouvelles problématiques pour lesquelles ils nous ont dit se sentir démunis. Ainsi, dans le secteur de l'Aide à la jeunesse par exemple, les travailleurs nous ont dit être confrontés à des problématiques de santé mentale par rapport auxquelles ils se disent non formés. Le vieillissement de la population accueillie tout comme les doubles, voire triples diagnostics forcent vers une évolution des métiers du social. L'augmentation de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap apporte également son lot de nouveaux défis et de nouvelles modalités de prise en charge. Tout cela participe à faire évoluer les pratiques.

Les évolutions politico-institutionnelles

La question du tutorat des travailleurs se retrouve attachée à celle des nouvelles politiques publiques qui sont vécues comme des injonctions ou de nouvelles mesures qui n'ont pas toujours fait l'objet d'une consultation du terrain. Une tendance forte, qui concerne les 3 secteurs, est le passage du paradigme « institutionnel » et de « prise en charge » « à des dispositifs de soutien à l'autonomie en milieu de vie et d'encouragement à l'activité des personnes concernées » (De Backer, 2014 : 24). Cela correspond à une mouvance plus large d'activation des usagers dans les divers secteurs de l'action sociale. Ce « paradigme » de l'activation percolerait progressivement dans le secteur du handicap, de l'aide à la jeunesse et de l'aide aux adultes en difficulté.

Ces nouvelles orientations, qu'elles soient accueillies positivement ou non par les milieux professionnels, nécessitent en tous les cas l'évolution des compétences et l'adaptation des modalités de fonctionnement des travailleurs du secteur. On peut parler, à l'instar de Bernard

De Backer, de « changement de paradigme » (qui prend pour exemple le paradigme inclusif lié au décret inclusion à Bruxelles¹, mais qui est une tendance qui percole plus largement dans les différents secteurs de l'action sociale) qui doit aussi « se faire dans les esprits des professionnels » (De Backer, 2014 : 25), et donc se traduire dans leurs pratiques professionnelles. Cela participe également à un transfert progressif des publics les plus autonomes des institutions vers le milieu de vie tout en faisant évoluer les caractéristiques des publics pris en charge dans des dispositifs résidentiels. Dans l'aide à la jeunesse, c'est le maintien du lien avec le milieu d'origine, et le défi de la transition des jeunes entre la période d'accompagnement et la majorité à 18 ans (ou entre l'enseignement et l'emploi), seuil établi institutionnellement au-delà duquel le jeune est censé être autonome et s'insérer dans la société. Il y a aussi les mouvements de transferts de compétences entre communautés et régions qui impactent les terrains d'intervention et les pratiques.

Le développement de nouvelles pratiques et de « nouveaux métiers » ?

Dans ce mouvement, les pratiques professionnelles évoluent « en parallèle avec l'évolution sociétale et les politiques menées en matière sociale » (Nolmans, 2008 : 63). En ce qui concerne le métier d'éducateur, qui représente la majorité des professionnels du secteur, la désinstitutionnalisation, dont nous parlons plus haut, a constitué un mouvement qui s'est accompagné de modifications des prises en charge mais également des structures institutionnelles (Nolmans, 2008). On assiste à un mouvement de priorisation de l'interpersonnel sur le collectif et à « la montée en puissance de la notion d'accompagnement individualisé » (Wacquez, 2013 : 22). Cela nécessite, pour les professionnels, de développer sans cesse de nouveaux outils, de faire évoluer leurs compétences, de se spécialiser en lien avec le secteur spécifique dans lequel ils déploient leurs activités. On voit apparaître de nouvelles modalités de travail tel que le travail en réseau ou le travail en équipe pluridisciplinaire, pour accompagner ce mouvement de décloisonnement et de centration sur l'individu à travers une prise en charge globale (Boumedian, 2012). Selon De Backer, on assiste également à un éclatement des professions « canoniques » en métiers diversifiés (De Backer, 2001). Selon Wacquez, « les pratiques éducatives, au vu de la complexité grandissante des situations rencontrées, tentent à se morceler et à se spécialiser » (2013 : 21).

¹ COCOF - Région de Bruxelles-Capitale, Décret relatif à l'inclusion de la personne handicapée, 17 janvier 2014.

Cela suscite des questionnements identitaires de la part des travailleurs. En effet, ces modalités de fonctionnement contribuent parfois à rendre floues les frontières d'intervention. Les travailleurs peuvent avoir le sentiment que leur position est « mal définie par rapport au territoire d'autres professionnels » ce qui peut « entretenir la difficulté à se définir » (Wacquez, 2013 : 21).

A ce niveau, le tutorat peut être utilisé pour accentuer la réactivité des équipes dans l'accompagnement de ce changement dans la mesure où il suppose de réfléchir collectivement aux missions de l'institution, à ses objectifs et à la manière de les atteindre, pour ensuite les transmettre de manière claire et transparente aux nouveaux travailleurs qui, eux-mêmes, sont susceptibles de contribuer à l'évolution des pratiques.

1.2.2. Le tutorat comme moyen d'adaptation à un contexte en mutation

Parmi les différents dispositifs de soutien que le Fonds ISAJH peut mettre en place pour accompagner les institutions et les travailleurs du secteur dans la relève de ces défis et enjeux, le tutorat présente différents atouts intéressants. Dans la suite, nous allons présenter quelques hypothèses sur le tutorat comme modalité d'adaptation pertinente à un contexte en mutation. Ces hypothèses seront mises à l'épreuve grâce aux expérimentations menées dans le cadre de cette étude.

Le tutorat pour faire face aux défis liés aux nombreux départs des travailleurs à la retraite

Dans le contexte de départ d'un ou de plusieurs travailleur(s) en fin de carrière, le tutorat est en général mobilisé pour répondre à différents niveaux d'enjeux :

- Au niveau du nouveau travailleur, pour son intégration, l'accompagnement dont il peut bénéficier et l'accès aux informations importantes peuvent l'aider à être opérationnel au sein de l'institution.
- Au niveau du tuteur, lorsqu'il s'agit de la personne sur le départ, le tutorat se présente comme un procédé intéressant dans le cadre de l'aménagement de fin de carrière. La prise en charge du rôle de tuteur devrait permettre de donner une nouvelle dynamique à la fin de carrière (variation des activités, effets identitaires du tutorat...).

- Au niveau de l'institution, qui peut dès lors maintenir et entretenir les compétences au sein de l'institution, mais également les savoirs, savoir-faire et savoir-être propres à l'institution.

Le tutorat pour faire face aux défis posés par le départ des membres fondateurs, des responsables ou d'un travailleur assumant une fonction unique

Le départ d'un ou plusieurs membres d'une équipe n'est jamais facile à gérer. Un enjeu de taille pour les institutions est de faire face au départ du ou des membre-s fondateur-s. Cette situation est amenée à se répandre dans les années qui viennent dans la mesure où une grande partie des associations du secteur ont été fondées dans les années 70-80 et que leurs fondateurs atteignent progressivement l'âge de la retraite. Un autre enjeu est de pouvoir remplacer un travailleur qui occupe une fonction unique, comme la fonction de référent-formation, ou celle de comptable, d'informaticien... Etant seul détenteur des compétences et savoirs nécessaires pour prendre en charge cette fonction importante, le départ de ce type de travailleur peut poser des difficultés importantes pour une institution, d'où un enjeu important de pouvoir transmettre ce savoir au remplaçant.

Le tutorat pour accompagner le travailleur qui revient après un moment d'absence

La rapidité des mutations du contexte de travail et des missions sous-entendent également qu'une personne absente pendant plusieurs mois en raison d'un écartement, d'un congé de maladie, ou d'un congé parental est susceptible de rencontrer des difficultés à son retour, du fait qu'elle n'a plus les mêmes repères qu'auparavant. Un dispositif comme le tutorat permettant la « remise à niveau » du travailleur sur le retour après une longue absence peut s'avérer dès lors pertinent et favoriser une réintégration optimale du travailleur à partir d'un dispositif de communication efficace des changements et des nouvelles manières de fonctionner.

Le tutorat pour participer au mieux à la formation des futurs professionnels du secteur (les étudiants en stage)

Les institutions du secteur sont régulièrement amenées à accueillir des stagiaires en leur sein. Si la plupart considère que cela fait partie de leurs missions ou, du moins, qu'elles répondent

régulièrement aux demandes des étudiants et des institutions scolaires, force est de constater qu'elles éprouvent certaines difficultés dans cet accueil. Ces difficultés sont liées :

- Aux conséquences organisationnelles de l'accueil de stagiaires (dégager du temps pour accompagner le stagiaire, augmentation de la charge de travail).
- Au manque de communication avec l'institution de formation (ce qui génère des tensions concernant le rôle de l'institution par rapport à l'étudiant).
- Au décalage parfois ressenti entre les savoirs théoriques et les savoirs expérientiels.

Pour les institutions qui souhaitent accueillir au mieux ces étudiants, qui veulent remplir leurs missions formatives, l'enjeu est de pouvoir adapter l'accompagnement en fonction de différents paramètres, tels que le niveau d'étude ou la discipline du stagiaire.

Il faut également considérer que les établissements de formation sont tout autant confrontés à l'évolution des problématiques, des publics et des politiques que les institutions du secteur. En favorisant un meilleur dialogue entre les milieux professionnels et les établissements de formation, le tutorat permettrait de co-construire les réponses à donner aux nouvelles problématiques à prendre en charge.

1.3. Les pratiques de tutorat dans le secteur

1.3.1 Les résultats de l'enquête exploratoire : une première typologie du tutorat

L'enquête exploratoire nous avait permis de proposer une première typologie du tutorat. Suite à la présentation du rapport intermédiaire au Comité de Gestion du Fonds ISAJH et partant de cette première typologie, nous avons élaboré une deuxième typologie du tutorat qui nous a permis de poser des balises pour l'expérimentation des divers dispositifs de tutorat.

La première typologie a été construite en se référant aux diverses formes du tutorat comme elles pouvaient se déduire de l'enquête exploratoire.²

²Recherche action concernant le tutorat dans le secteur de la SCP 319.02, Rapport intermédiaire, 16 juin 2014, p. 22.

Les critères de différenciation d'un type de tutorat à un autre s'articulaient autour des quatre points suivants :

- la durée du tutorat
- le degré de formalisation dans l'accompagnement
- le profil du tuteur et du tutoré
- les objectifs principaux du type de tutorat concerné

Le tableau ci-dessous reprend ces quatre points et les rapproche des différents types de tutorat comme ils ressortaient de l'enquête exploratoire. Ce tableau se lit dans le sens horizontal.

Pour élaborer cette typologie, dans un premiers temps, nous avons envoyé par mail un questionnaire court pour sonder l'intérêt qu'ont les services à soutenir du tutorat. Dans un deuxième temps, nous avons mené 7 entretiens avec des responsables d'institution (direction ou service RH). En outre, nous avons également mené 2 focus group : un premier avec les délégués syndicaux et un second avec les représentants de fédérations patronales.³

³ *Idem*, p.8

Eléments pour une typologie du tutorat

	Durée	Formalisation et objet du tutorat	Qui joue le rôle de tuteur ? Une ou plusieurs personnes. Quel profil ?	Qui est visé ?	Objectifs
Ecolage	Courte durée (en général 1 semaine)	Balises globales sont posées. Savoir pratique local (peu généralisable)	Plusieurs travailleurs occupant des postes à responsabilité. Lien hiérarchique entre tuteur et tuteuré.	Un nouveau travailleur entrant en fonction.	Familiarisation avec l'environnement
Parrainage	Durée plus longue que l'écolage	Procédures plus élaborées que dans le cas de l'écolage. Savoir pratique local (peu généralisable)	1 seul parrain est désigné. Il est de même niveau que l'entrant en fonction (il a une fonction d'accompagnement et non d'évaluation). Pas de lien hiérarchique.	Un nouveau travailleur entrant en fonction.	Appropriation continue du cadre de travail.
Tuilage	D'une durée relativement longue entre 3 et 6 mois pouvant aller jusqu'à 1 an.	Procédures séquencées de manière précise. Savoir pratique local (peu généralisable) + approche holistique (inscrite dans l'environnement et le changement)	1 seule personne de même niveau que l'entrant en fonction.	Un nouveau travailleur entrant dans une fonction à responsabilité.	1. Transmettre les « savoirs » du point de vue de l'histoire de l'institution et de ses « mythes » fondateurs. 2. Développer de nouvelles stratégies en fonction de l'environnement.
Transmission du savoir	Inscription du processus dans la durée (sans autre précision de temps)	Savoir particulièrement peu pratique et peu formalisé. Approche holistique (inscrite dans l'environnement et le changement)	Un seul tuteur. Les plus anciens, voire les fondateurs de l'institution.	Un nouveau travailleur entrant dans une fonction à responsabilité.	Se nourrir du passé en vue de s'orienter vers le futur dans une perspective projective et créative.

De l'« écolage » au « tuilage » ou à la « transmission des savoirs », nous avons alors noté que les 4 variables (la durée du tutorat, le degré de formalisation du tutorat, la relation entre tuteur et tutoré, les objectifs principaux du tutorat) changeaient d'un type de tutorat à un autre.

:

- La durée du tutorat est de plus en plus longue en fonction de la place du tutoré dans la hiérarchie des postes.
- Le degré de formalisation est plus élevé en montant dans la hiérarchie des postes en même temps que les contenus transmis augmentent en teneurs abstraites. De l'écolage au tuilage, il n'est plus uniquement question de transférer un savoir pratique local peu généralisable mais de transmettre des savoirs permettant d'avancer dans l'adaptation à l'environnement ou dans l'actualisation des normes et valeurs mobilisées quotidiennement dans le travail.
- La relation entre tuteur et tutoré est de plus en plus inscrite dans des liens de réciprocité au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. La réciprocité part du présupposé d'une égale pertinence des points de vue de chacun lors d'un échange langagier.
- Plus on monte dans la hiérarchie, plus une place importante est faite pour l'appropriation par le tutoré du savoir transmis par le tuteur. On ne vise plus uniquement la familiarisation avec l'environnement mais une appropriation réflexive des savoirs transmis. En d'autres termes, il s'agit d'élaborer des modalités d'actions, voire des stratégies d'adaptations, plus complexes. L'expérimentation a permis de nuancer ces premières tendances dégagées dans la phase exploratoire (voir *infra*).
- Les types de tutorat indiqués dans ce tableau ont été discutés au sein du Comité de Gestion du Fonds ISAJH afin d'en dégager les principales variantes. Cela a permis de mettre en lumière les 6 types de tutorat repris dans le point suivant. Ces 6 types varient principalement en fonction des caractéristiques du tutoré.

1.3.2. Les différents types de tutorat (intégration, formation, insertion, transmission, réintégration, transformation)

A partir des résultats de la phase exploratoire, six types de tutorat ont été mis en évidence en accord avec les diverses discussions menées au sein du Comité de Gestion du Fonds ISAJH :

- **Le tutorat d'intégration**

Il concerne les travailleurs-euses hors contrat d'insertion, étant dans la première année d'un premier engagement contractuel rémunéré dans une institution. Cela peut également concerner les travailleurs-euses qui ont récemment intégré un nouveau service au sein d'une même institution.

- **Le tutorat de formation**

Il concerne les travailleurs-euses qui ne sont pas dans les critères du public cible tutorat d'insertion (pas en contrat rémunéré ni dans un statut précaire), et qui effectuent leur stage dans le cadre d'un cursus de formation (plein exercice ou promotion sociale). Les stagiaires inscrits dans des cursus de bachelier ou de master peuvent faire partie de ce groupe cible.

- **Le tutorat d'insertion**

Il concerne les travailleurs-euses peu qualifié(e)s, en situation précaire et ayant un contrat de travail rémunéré dans le cadre de dispositifs d'insertion. Ceux-ci doivent être des dispositifs de formation.

- **Le tutorat de transmission**

Il concerne le tutorat réalisé dans le cadre de la prise en charge d'une fonction hiérarchique (direction, coordination, chef de groupe, chef éducateur) ou unique (cette fonction est prise en charge par un seul membre de l'équipe).

- **Le tutorat de réintégration**

Il concerne les travailleurs-euses rentrant(e)s qui reviennent après une pause carrière, un problème de santé, un congé de maternité, un congé parental... Temps minimum d'absence : 6 mois.

- **Le tutorat de transformation**

Il concerne les institutions qui doivent faire face à l'évolution de leurs publics et se transformer, faire évoluer les savoirs afin d'adapter les modalités de prise en charge de ces publics.

La phase exploratoire avait permis de mettre en avant que les thèmes le plus souvent abordés autour de la question du tutorat étaient :

- la reconnaissance et la valorisation du rôle du tuteur

- le tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique professionnelle.⁴

Nous avons largement rencontré ces thèmes lors des diverses expérimentations en particulier sous l'angle de la relation de réciprocité qui s'établit entre le tuteur et le tuteuré (et non uniquement dans la perspective de la reconnaissance et de la valorisation du rôle de tuteur) et sous celui de la co-construction des savoirs autour des pratiques transmises.

⁴*Recherche action concernant le tutorat dans le secteur de la SCP 319.02, op. cit., p. 33*

2. Expérimentations du tutorat : éléments de méthodologie

2.1. Paramétrage des expérimentations et sélection des institutions

Pour rappel, l'étude s'est déroulée en trois temps :

- Dans un premier temps, une recherche exploratoire a été menée pour mettre en lumière les pratiques formelles et informelles qui relèvent du tutorat ;
- Dans un deuxième temps, 12 expérimentations de tutorat ont eu lieu dans diverses institutions des secteurs ISAJH ;
- Un troisième temps a été consacré à l'analyse du déroulement des expérimentations afin d'en tirer les tendances principales en termes d'enjeux, d'outils et de bonnes pratiques.

En collaboration avec le Fonds ISAJH, nous avons procédé à un appel à candidatures auprès des institutions des secteurs en leur proposant d'initier une réflexion d'équipe autour de la question du tutorat. Deux types de soutien étaient mis à disposition des institutions candidates à l'expérimentation :

- Un accompagnement de 12 heures par équipe à raison de 4 réunions de 3 heures, le tout étalé sur 5 ou 6 mois ; une journée préparatoire collective avec l'ensemble des institutions participant à l'expérimentation ; une journée finale collective d'échanges et de partage entre les institutions concernées par l'expérimentation ;
- Une possibilité d'embauche compensatoire de 180 heures.

Cet appel à candidatures a donné lieu à l'élaboration d'un questionnaire très précis (cf. annexe). L'objectif était d'avoir suffisamment d'informations sur les projets de tutorat des différents candidats et de faciliter leur sélection à partir des critères suivants :

- **Le contexte de tutorat :** Dans ce point, nous avons pris en compte les ressources (pédagogiques, financières, institutionnelles...), le cadre (les règles de mise en place du dispositif...), les aspects situationnels (le temps disponible, la nature du travail, la taille de l'organisation...).

- **Le type de tutorat :** Ce sont les 6 types de tutorat présentés plus haut que nous souhaitons couvrir (insertion, formation, intégration, réintégration, transformation de métier, transmission pour les fonctions hiérarchiques ou uniques).
- **Les outils/méthodologies de tutorat utilisées ou projetées par les institutions :** Ce point concerne les outils du tutorat tels qu'ils ont été mis en lumière dans le rapport intermédiaire (le tutorat individuel/collectif, la supervision d'équipe, les réunions d'équipe, le plan d'accompagnement, l'« écolage », le « tuilage », le travail en doublon, ou toute autre technique pouvant être testée lors des expérimentations...).

A l'issue de l'analyse de ces informations, nous pouvions établir la sélection des institutions sur base du critère de diversification des scénarios. Ceux-ci résultent des combinaisons possibles entre les 3 critères repris ci-dessus. Chacun des 12 scénarios a donc été défini à partir d'éléments de contexte, du type de tutorat et des outils de tutorat mobilisés. Les éléments de scénarios tournent autour de : quel(s) tuteur(s), pour quel profil de tutoré(s), avec quel type de tutorat, en vue de quels objectifs, pour quel profil d'institution, disposant de quelles ressources ? L'objectif est de mettre en lumière la qualité des dispositifs de tutorat (Est-ce que cela fonctionne bien ou non ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et pourquoi ? Y a-t-il des « bonnes pratiques » à mettre en avant et, si oui, dans quelles conditions ?) tout en prenant en considération les caractéristiques locales de l'institution et de son environnement, pouvant impacter la mise en œuvre du dispositif.

Avec les informations dont nous disposons, et dans l'optique de couvrir les différents types de tutorat tout en faisant varier d'autres critères de contexte (comme la taille des institutions, facteur qui joue un rôle important dans les possibilités de mise en place d'un dispositif de tutorat), il a été décidé de mettre en place 12 expérimentations, et de tester donc 12 scénarios.

Nous avons utilisé un questionnaire en ligne pour l'appel à candidatures. Afin de tenir compte dans l'analyse de l'ensemble des facteurs mis en lumière dans la terminologie (le contexte de tutorat, le type de tutorat et les outils de tutorat), nous avons préparé un formulaire prenant en compte le plus d'éléments de paramétrage possible permettant de sélectionner les institutions participantes en connaissance de cause. Le principe était le suivant : un formulaire d'inscription a été créé à l'aide du logiciel Limesurvey (*cf.* formulaire en annexe). Sur le premier écran, il s'agissait de sélectionner le type de tutorat. Il y avait à chaque fois une

définition claire du type de tutorat et les critères à respecter. Une fois le type de tutorat sélectionné, une autre page s'ouvrait et donnait accès à un formulaire, éventuellement adapté au type de tutorat sélectionné, avec une série d'items à compléter permettant au comité de sélection d'avoir une représentation la plus claire possible du scénario à mettre en oeuvre. Cette série d'items couvrait les éléments de contexte ainsi que les éléments de méthodologie de tutorat.

S'il était important de disposer d'un maximum d'informations dans la procédure de sélection, il n'était pas possible et sans doute pas souhaitable de tout paramétrer à l'avance. Certains éléments de contexte ne pouvaient être appréhendés qu'une fois les institutions sélectionnées et rencontrées. La mise en œuvre concrète du dispositif de tutorat, quant à elle, a fait l'objet d'une co-construction avec chacune des institutions participantes (*cf.* point suivant), en fonction des attentes et des moyens à disposition, dans le cadre d'un entretien de cadrage et d'organisation du tutorat. Les accords et objectifs conclus lors de cet entretien de cadrage ont été coulés ensuite dans une convention signée entre les chercheurs, le Fonds ISAJH et le représentant de l'institution.

Il était également demandé aux candidats de « défendre » leur projet en définissant de la manière la plus précise possible les outils/méthodologies du tutorat qu'ils comptaient mettre en œuvre. Il s'agissait de proposer des outils intéressants, originaux, prometteurs afin de convaincre le comité de sélection de l'originalité, de l'intérêt, de la pertinence, du caractère généralisable/transférable de l'outil, du degré d'opérationnalisation, même si le but de ces expérimentations était aussi de proposer un accompagnement aux équipes dans ce travail de réflexion et de définition du dispositif de tutorat. Cette partie du formulaire était constituée de questions ouvertes (présentez l'outil de tutorat que vous souhaitez mettre en œuvre, définissez la méthodologie à mobiliser, démontrez en quoi cet outil présente un certain intérêt pour vous et pour le secteur, en quoi il pourrait être transférable d'après vous, comment vous comptez l'opérationnaliser...).

Voici les moments clés de la phase d'expérimentation :

- Lancement de l'appel à projet : octobre/ novembre 2014
- Sélection des projets : décembre 2014
- Une première rencontre avec chacune des institutions en vue de poser le cadre de l'accompagnement (janvier 2015)

- Une journée de réflexion collective avec l'ensemble des institutions pour démarrer les expérimentations (janvier 2015)
- 4 séances d'accompagnement avec chacune des institutions (entre janvier et juin 2015, soit 5-6 mois d'expérimentation)
- Une journée de réflexion collective avec l'ensemble des institutions pour clôturer les expérimentations (mi-juin 2015)

2.2. Présentation des expérimentations (type de tutorat, secteur, taille, région...)

Pour rappel, nous avons pu accompagner 12 expérimentations. Parmi celles-ci, nous avons pu expérimenter :

- 5 tutorats d'intégration
- 2 tutorats de transmission
- 3 tutorats de formation
- 1 tutorat d'insertion
- 1 tutorat de réintégration

En ce qui concerne les secteurs représentés, nous avons :

- 1 expérimentation du secteur de l'aide à la jeunesse (COE)
- 1 expérimentation dans le secteur de l'aide aux adultes en difficulté
- 10 expérimentations dans le secteur de l'aide aux personnes handicapées

Cette répartition est relativement fidèle à la ventilation du nombre d'employeurs par secteur, bien qu'on puisse considérer qu'il y a une sous-représentation de l'aide à la jeunesse, et une surreprésentation du secteur du handicap.

Au niveau du critère de la taille de l'organisation, nous avons une diversité intéressante :

- 1 « petite » institution (6 travailleurs)
- 4 institutions moyennes (entre 10 et 25 travailleurs)
- 6 institutions de « grande » à « très grande taille » (avec plusieurs unités de vie et/ou d'implantation, l'expérimentation ne concernant parfois qu'un seul service de petite taille)

Notons qu'il y a une nette surreprésentation des grandes institutions de plus de 50 travailleurs dans notre échantillon qui ne constituent que 14,6% des employeurs du secteur (ONSS, 2013). Parallèlement, nous avons une forte sous-représentation des petites institutions de moins de 10 travailleurs qui est une caractéristique de 37,3% des employeurs du secteur (ONSS, 2013).

Enfin, la ventilation selon le lieu d'implantation donne ceci :

- 2 en Région bruxelloise,
- 2 dans la Province du Brabant wallon,
- 4 dans la Province du Hainaut,
- 2 dans la Province de Liège,
- 1 dans la Province de Luxembourg.

2.3. Méthodologie de l'accompagnement

En termes de méthodologie d'accompagnement, nous avons suivi les critères suivants :

- Lors de la première rencontre avec les institutions, dans la première phase de clarification du processus d'accompagnement et des objectifs de l'expérimentation, nous avons précisé notre rôle afin de dissiper tout malentendu. En effet, notre rôle était essentiellement un rôle d'accompagnateur/chercheur, et non un rôle de formateur ou de superviseur/consultant (ce à quoi certaines institutions s'attendaient). Il nous fallait préciser d'emblée que l'objectif des expérimentations était tant l'accompagnement que l'observation de qui allait progressivement être mis en place afin d'en ressortir un matériau riche d'enseignements sur les pratiques de tutorat. Cette posture d'accompagnateur/chercheur consistait principalement à guider et animer la réflexion, à proposer des grilles d'analyse ou des outils de réflexion pour la mise en place du dispositif, et à renvoyer régulièrement des réflexions sur le travail en cours (un rôle de « miroir »). Il fallait rappeler que le but de ces expérimentations était, au-delà du soutien qu'on peut apporter aux institutions, de pouvoir tirer des conclusions par rapport aux bénéfices du tutorat, et aux conditions (contexte, méthode, type d'organisation...) dans lesquelles le tutorat peut apporter quelque chose de positif à une institution.
- Dans la même idée, nous avons opté pour une méthodologie résolument participative se basant sur le principe de co-construction du dispositif de tutorat au sein de l'institution de manière contextualisée. Il aurait été en effet peu pertinent de fournir des outils « clés sur

porte » qu'il suffirait d'appliquer mécaniquement, étant donné la diversité des besoins et la spécificité des différents scénarios. La matière première de cet accompagnement était donc bien ce que les membres des équipes amenaient en termes de préoccupations, de contexte, d'objectifs, de ressources, de contraintes... De plus, plutôt que de proposer directement des outils, il nous semblait plus pertinent de détecter avant tout les pratiques informelles ou plus formalisées de transmission qui existent dans toute institution, de détecter les outils existant qui n'étaient pas valorisés nécessairement comme des outils de tutorat mais qui pouvaient en relever.

- Dès le départ, nous avons insisté auprès des institutions pour qu'il y ait le plus grand nombre possible de membres de l'équipe lors de ces réunions d'accompagnement (en essayant de ne pas dépasser 10 à 12 participants). Nous sommes partis de l'idée que le tutorat était une pratique qui questionnait inévitablement l'ensemble de l'institution, et pas seulement les personnes directement concernées, c'est-à-dire le tuteur et le tutoré. C'est ainsi que, en fonction des possibilités, souvent liées à la taille de l'organisation et aux marges de manœuvres possibles en termes de gestion des horaires, nous avons eu des groupes de travail de tailles différentes, avec un minimum de 3 membres de l'équipe.
- La journée collective, organisée après la première rencontre avec les différentes institutions, avait pour but de marquer le démarrage officiel des expérimentations et des accompagnements. Le but de cette journée était de fédérer cette expérience, et surtout de partager les différents projets. Pour atteindre cet objectif, chaque institution a présenté en plénière son projet durant un quart d'heure. La présentation du projet consistait plus précisément à poser la problématique, le contexte, la question posée, les points à travailler, les objectifs, les outils disponibles, ressources, méthodologies... L'après-midi, les participants se sont réunis en petits ateliers pour réfléchir collectivement au démarrage du dispositif de tutorat à partir d'une réflexion sur le plan d'accompagnement.
- Une fois la détection d'outils existant et la co-construction de ces outils réalisée, une partie de l'expérimentation a consisté à tester ces différents outils et à les faire évoluer en fonction des résultats observés. Il était alors important que les tutorés puissent participer aux réunions afin de faire leur retour concernant l'accueil et l'accompagnement dont ils bénéficiaient. Il s'agissait d'établir un climat de confiance afin que ces nouveaux travailleurs se sentent suffisamment à l'aise pour éventuellement faire des propositions d'amélioration du dispositif. Ce qui était insufflé dès le départ de l'accompagnement, c'est que le tutorat était un dispositif qui contribuait à faire évoluer les pratiques dans les deux directions, tant du tuteur vers le tutoré, que du tutoré vers le tuteur, et l'institution dans son ensemble.

- Entre chaque réunion, espacée d'environ un mois, les institutions devaient atteindre une série d'objectifs, ce qui donnait lieu, selon les possibilités, à une certaine quantité de travail d'une séance à l'autre, afin de favoriser une dynamique de réflexion continue. Certaines institutions ont même rajouté des réunions de travail entre les séances d'accompagnement afin d'avancer dans la mise en œuvre du dispositif de tutorat. Nous en profitons pour souligner ici l'engagement important des différents participants ainsi que leur investissement et leur dynamisme tout au long des expérimentations.

Quelques constats avant de démarrer concrètement l'analyse des expérimentations :

- La réflexion sur le tutorat a rapidement débouché sur la question de la transmission des valeurs, de la culture organisationnelle, de l'identité institutionnelle. Les participants étaient pour la plupart préoccupés par le maintien des valeurs, de la philosophie, surtout quand les « pionniers », les « fondateurs », s'en vont. Il était important d'être attentif à cet aspect, tout en attirant l'attention des institutions sur le fait que ces aspects se nichent dans les gestes du quotidien, dans les détails pratiques, organisationnels. C'est à travers les pratiques, les actions concrètes et leur analyse qu'on peut interroger les valeurs de l'institution.
- Le démarrage a également rapidement mené au constat que le tutorat était déjà pratiqué de manière plus ou moins formalisée et consciente dans les différentes institutions. L'objectif était alors de détecter ces pratiques et les outils disponibles et d'interroger l'intérêt de les structurer et de les formaliser. Les institutions sont à des degrés variables de formalisation des pratiques, par exemple lors de l'accueil des nouveaux travailleurs. L'intérêt pour la formalisation était partagé à des degrés divers selon l'institution considérée, et nous avons adapté l'accompagnement en fonction de cette sensibilité qui est également intimement liée aux valeurs portées par les travailleurs.
- On l'a déjà dit plusieurs fois, le tutorat ne se résume pas à la transmission du savoir entre un travailleur expérimenté et un nouveau travailleur et à l'intégration de celui-ci dans un collectif stabilisé. Dans l'ensemble des institutions, la réflexion sur le tutorat a généré une réflexion plus globale sur les missions, les pratiques et les valeurs fondatrices de l'institution. C'est pourquoi, au-delà des outils propres au tutorat, ce sont aussi des outils organisationnels plus généraux qui ont été réfléchis. Ce qui est revenu très fréquemment comme outil de gestion utile au tutorat, c'est le descriptif de fonction. Il est apparu presque partout comme un passage indispensable. Or, ces descriptifs de fonction ne sont pas toujours disponibles ou, plus souvent, pas suffisamment précis pour être utilisés de manière optimale dans le cadre du

tutorat. Le travail autour du descriptif permet de clarifier les tâches, les savoirs, savoir-faire et compétences propres à la fonction pour aider le tuteur et le tutoré. Ensuite, le descriptif de fonction, une fois finalisé, devient un outil d'auto-évaluation, ou de détection des besoins, pour le tutoré. Une difficulté qui est cependant apparue, c'est la question du degré de précision des spécificités de chaque poste dans ces descriptifs de fonction.

- Il est souvent apparu difficile de prioriser les différents types d'information à transmettre à un nouveau travailleur. Il a fallu bénéficier du regard des tutorés pour comprendre que, de manière générale, pendant les premières semaines, les savoirs nécessaires sont surtout d'ordre pratique et organisationnel. Tant les tuteurs que les tutorés nous disent que c'est la priorité pour fonctionner. Il est apparu important d'être attentif à cela afin de libérer le plus rapidement possible les nouveaux travailleurs des aspects purement organisationnels et pratiques. Une fois ces savoirs pratiques digérés, les aspects éducatifs et pédagogiques peuvent être plus facilement abordés et discutés. Ces aspects s'avèrent plus difficiles à transmettre et le sont souvent de façon désincarnée, à l'occasion d'une rencontre entre le tuteur et le tutoré, ou à la lecture de documents fondateurs de l'institution.

3. Le tutorat d'intégration

Pour rappel, le tutorat d'intégration concerne les travailleurs-euses hors contrat d'insertion, étant dans la première année d'un premier engagement contractuel rémunéré dans une institution. Cela peut également concerner les travailleurs-euses qui ont récemment intégré un nouveau service au sein d'une même institution. Il y a eu 5 expérimentations pour ce type de tutorat.

3.1. Les objectifs de départ des équipes

Les objectifs de départ des équipes ont été dans des directions diversifiées. On voit d'emblée que les attentes vis-à-vis du tutorat dépassent largement l'enjeu de l'accueil d'un nouveau travailleur. Si celui-ci est évidemment important, d'autres préoccupations et enjeux sont exprimés dès le départ :

- Certaines équipes souhaitent utiliser le dispositif de tutorat comme un moyen pour valoriser les travailleurs plus anciens ou sur le départ. Ils perçoivent le tutorat comme une pratique professionnelle valorisante et susceptible de redynamiser la carrière d'un membre de l'équipe ;
- D'emblée, toutes les équipes ont attiré l'attention sur une préoccupation centrale au niveau de l'institution dans son ensemble : la pérennisation des savoirs et compétences au sein de l'institution. Le départ de certains travailleurs, ou plus largement le roulement des travailleurs soulève un enjeu de poids à ce niveau. C'est aussi à ce niveau que les équipes ont rapidement exprimé le souhait de capitaliser les savoirs issus de l'expérience dans des documents de référence qui pourraient ensuite être transmis au nouveau travailleur.
- Il y a également d'autres types de savoirs qui, selon les équipes, doivent être absolument transmis : c'est tout ce qui relève des valeurs fondatrices, de la philosophie, de certaines normes informelles de fonctionnement qui font l'identité de l'institution. La difficulté, à ce niveau, c'est que ces savoirs ne sont que rarement formalisés. S'est alors posé la question de savoir si l'ensemble de l'équipe présente partageait effectivement ces valeurs fondatrices et cette identité commune. Cette mise en commun des valeurs fondatrices est rapidement apparue

comme étant une condition à la cohérence des informations à transmettre au nouveau travailleur. C'était également l'occasion, pour certaines équipes, de raviver ces valeurs fondatrices, de faire une « piqûre de rappel ».

- L'accueil d'un nouveau travailleur est aussi l'occasion, pour certaines équipes, de faire le point sur les pratiques et de mettre en lumière les « bonnes pratiques » qui définissent le métier. Le fait de travailler en équipe autour de la question du tutorat a favorisé cette réflexion plus large sur les pratiques.

On voit que ces objectifs dépassent largement la question de l'accueil d'un nouveau travailleur. On voit également que les questions soulevées sont des questions fondamentales qui interrogent les pratiques et l'identité de l'institution. En amenant ces questions, les équipes attirent l'attention sur le fait que le tutorat ne s'improvise pas, qu'il s'agit de prendre le temps de la réflexion avant d'accueillir un nouveau travailleur. Ce questionnement a nécessité également, pour une grande partie des institutions, un travail de sensibilisation des équipes, de l'ensemble des travailleurs, sur la question de l'accueil des nouveaux travailleurs et sur l'importance de la fonction de tuteur.

3.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)

Voici ce qui a été mis en place pendant les expérimentations de tutorat d'intégration :

3.2.1. L'accueil du nouveau travailleur

Le premier contact du nouveau travailleur avec l'institution a été longuement travaillé et préparé par les équipes. Il y a eu une prise de conscience du caractère crucial de ce premier contact pour favoriser une intégration positive du nouveau travailleur. En effet, ce premier contact, ce premier accueil peut contribuer à minimiser l'insécurité et l'inquiétude que peut ressentir un nouveau travailleur lorsqu'il arrive dans un nouveau contexte de travail qu'il ne connaît pas. Il doit, d'un coup, se familiariser à des nouveaux lieux, des nouvelles personnes, des nouvelles règles de fonctionnement. L'accueil est donc apparu dans les équipes comme un moment décisif pour transmettre des repères de base au nouveau venu. Durant les expérimentations, les équipes ont construit différents outils pour favoriser cet accueil :

- ✓ Préparer l'arrivée à l'avance (prévenir le reste de l'équipe, préparer l'équipement de travail nécessaire, prévoir quelqu'un pour l'accueil...) afin que le nouveau travailleur se sente attendu ;
- ✓ Faire une visite de l'institution, une visite des lieux, une rencontre avec les collègues et avec les résidents ;
- ✓ Présenter la philosophie du projet de l'institution ;
- ✓ Certaines équipes ont élaboré un livret d'accueil à transmettre au nouveau travailleur à son arrivée.

3.2.2. Différentes méthodologies de tutorat

Les équipes ont pu expérimenter différents outils de transmission :

- ✓ Le travail en doublon, qui consiste à prévoir des plages horaires où le tuteur et le tuteur travaillent ensemble, ce qui donne l'occasion au tuteur de transmettre ses connaissances directement dans l'action ;
- ✓ Des rencontres régulières entre tuteur et tuteur, en dehors du travail proprement dit, afin de faire le point sur la journée écoulée ;
- ✓ Des réunions plus larges avec d'autres membres de l'équipe, tels que le responsable d'équipe ou le coordinateur pédagogique ;
- ✓ Des plages horaires où le nouveau travailleur peut prendre connaissance des documents fondateurs de l'institution à l'écart de l'action ;
- ✓ Des moments d'évaluation.

3.2.3. Différents outils de tutorat

Les équipes ont consacré beaucoup d'énergie à développer et formaliser des outils (*cf.* annexe) et des documents dans le cadre du tutorat, tels que :

- ✓ Un plan d'accompagnement, afin de structurer les étapes de l'accompagnement du nouveau travailleur, avec des repères temporels, de lieux, de personnes et de contenu à transmettre ;
- ✓ Une grille d'identification des besoins pour le nouveau travailleur ou grille d'auto-évaluation, ce qui a nécessité de définir ce qui est important à transmettre et dans

quelle temporalité. Cela peut également prendre la forme d'une grille de feedback pour le tuteur et le tutoré à co-compléter en fin de rencontre ;

- ✓ Un livret d'accueil, ce qui a impliqué de faire la part des choses entre les informations centrales et ce qui est plus périphérique, dans le souci de faire un livret d'accueil relativement digeste pour le nouveau travailleur ;
- ✓ Un contrat/convention de tutorat, afin de formaliser le mandat du tuteur et l'engagement du tutoré dans ce dispositif ;
- ✓ Le descriptif de la fonction à transmettre est apparu presque partout comme un passage indispensable. Soit, le travail autour du descriptif permet de clarifier les tâches, les savoirs, savoir-faire et compétences propres à la fonction pour aider le tuteur. Soit, le descriptif de fonction, une fois finalisé, devient un outil d'auto-évaluation, ou de détection des besoins, pour le tutoré ;
- ✓ Un cahier de tâches, « kit de survie » dans une activité particulière, etc.
- ✓ Un modèle de journal de bord différencié à l'attention du tuteur et du tutoré, outil qui a été réapproprié de manière personnelle en fonction des tuteurs et tutorés rencontrés ;
- ✓ Un outil d'accompagnement à l'attention du tuteur détaillant les objectifs à atteindre ;
- ✓ Un outil à l'attention du tutoré permettant de préparer chaque séance de tutorat ;
- ✓ Un outil à l'attention des tuteurs permettant de préparer chaque séance de tutorat ;
- ✓ Outil permettant la mise en place d'une « boussole » (sorte de guide construit entre le tuteur et le tutoré et qui sert de référence pour pointer d'éventuels « dérapages » de comportement lors des séances de tutorat. La ponctualité, par exemple, peut constituer un élément de la boussole).
- ✓ etc.

3.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)

- Pour le tutoré, les impacts de l'expérimentation se situent :
 - ✓ au niveau de la qualité de l'accueil. Les quelques tutorés qui ont témoigné dans le cadre des réunions d'accompagnement ont souligné l'effet positif de se sentir

attendu, soutenu, reconnu, intégré, accompagné et rassuré tout au long de l'accompagnement.

- ✓ Cela leur a en général permis de trouver rapidement leurs marques, de percevoir le sens de leur fonction, mais aussi les valeurs de l'institution, les modalités de fonctionnement...
 - ✓ Les moments de rencontre à l'écart de l'action ont permis aux tutorés d'avoir un feedback régulier sur leur travail et de développer une plus grande confiance en eux et une prise de recul par rapport aux « émotions et actions sur le terrain ».
- Pour le tuteur, l'expérimentation a porté ses fruits à différents niveaux :
 - ✓ les ressources temporelles qui constituent l'atout de cette expérimentation. En effet, la transmission des valeurs, des informations pratiques, du savoir-faire et savoir-être demande du temps, et le fait d'avoir du temps supplémentaire a été très largement apprécié.
 - ✓ Ce temps d'expérimentation a également permis à certains tuteurs de mieux identifier et comprendre les difficultés qui sont habituellement rencontrées par un nouveau travailleur mais dont on a plus nécessairement conscience lorsqu'on travaille depuis plusieurs années dans la même institution.
 - ✓ Cette expérimentation a aussi permis, dans certaines institutions, de préciser le mandat du tuteur et de l'officialiser au sein de l'institution. A côté de la clarification et de la légitimité que cela a apporté au tuteur, c'est aussi à une valorisation de cette position que cela a contribué dans la mesure où le tuteur est une interface de l'institution : il transmet les valeurs, les exigences de l'institution au tutoré, et il transmet en retour les constats de terrain et les réflexions du tutoré au reste de l'équipe. Le tuteur est alors une personne ressource tant pour le tutoré que pour le reste de l'équipe et la direction.
 - ✓ Quand le tuteur est une personne qui part à la retraite, il est apparu que la fonction tutorale avait contribué à valoriser et rassurer la personne sur le départ. Pour l'une des expérimentations, la tutrice est ressortie transformée de cette expérience.
 - Au niveau de l'équipe dans son ensemble, l'expérimentation a permis :
 - ✓ de mettre en lumière les outils existants, pas nécessairement élaborés dans une perspective de tutorat, mais pouvant avoir une utilité dans le cadre du tutorat. Ces outils ont été partiellement retravaillés et mis en forme, structurés.

- ✓ De réfléchir sur « ce qui est important à transmettre », ce qui s'est parfois accompagné d'une remise en question des pratiques dans la mesure où la réflexion a mis en lumière certains nœuds de tension dans la définition commune des objectifs et des pratiques.
- ✓ D'élargir la culture de l'accueil à l'ensemble de l'équipe.
- ✓ de (ré)injecter « du sens mais aussi du plaisir et de la satisfaction » dans le travail quotidien, de faire une « piqûre de rappel » par rapport aux valeurs de l'institution, ce qui ne manque pas d'impacter positivement « la qualité du service ».
- ✓ de détecter des besoins en formation des travailleurs, et pas nécessairement uniquement les besoins des tutorés.

On a également pu observer, dans certaines équipes, que le regard du nouveau travailleur a été pris en compte et a permis de faire évoluer les pratiques et l'organisation des services. Ces évolutions concernent souvent des aspects organisationnels qui peuvent sembler mineurs mais qui, pour un nouveau travailleur, se révèlent précieuses. Par exemple, dans une institution, il a été décidé, suite à une remarque du nouveau travailleur, de coller le nom et la photo des résidents dans leur armoire, ainsi que les noms des propriétaires des bottes et pantoufles afin que le nouveau travailleur s'y retrouve plus facilement. Des fiches signalétiques avec photos ont été également apposées devant les lavabos. L'utilisation de pictogrammes a également permis au travailleur de s'y retrouver plus facilement.

3.4. Les points de tensions soulevés

3.4.1. Que faire quand le tutoré ne convient pas ?

La question est apparue dans le cadre d'une des expérimentations où, effectivement, un des nouveaux travailleurs récemment engagés posait certaines difficultés. Malgré la mise en place d'un dispositif d'accueil et d'accompagnement, de travail en doublon entre le tuteur et le tutoré, de moments réguliers d'entretiens et de réflexion, de partage d'informations... il s'est avéré que le nouveau travailleur ne convenait pas. Cela se traduisait par un manque d'initiative de la part du travailleur. De plus, celui-ci ne profitait que trop peu du dispositif de tutorat à sa disposition : il posait peu de question, faisait peu de feedback sur la pratique... Après plusieurs semaines, le tutoré avait toujours besoin d'être accompagné. Le tuteur a alors

déposé en séances des difficultés par rapport à son rôle : entre « rappeler le cadre » et « recadrer », quelle posture adopter ? Le tuteur avait le sentiment de devoir « baby-sitter » le nouveau travailleur, de devoir repasser après lui, et donc de ne pas avoir confiance en lui, ce qui est pourtant primordial dans la relation tuteur-tutoré. Le tutorat pourrait-il, dans certains cas, de par l'accompagnement qu'il propose, renforcer la passivité de certains nouveaux travailleurs ? La question a été débattue dans le cadre des séances d'accompagnement. Autre problème, dans le tutorat d'intégration, le tuteur et le tutoré sont bien collègues, ils n'ont pas de rapport hiérarchique, et « entre collègues, on ne s'évalue pas ! » Cela fut une opportunité pour réfléchir la mission du tuteur qui ne doit pas être confondue avec celle de la direction. Dans ce cas problématique, il a fallu à un moment faire appel à la direction pour recadrer le nouveau travailleur.

3.4.2. Un travail d'anticipation qui demande du temps

Comme on l'a déjà dit plus haut, « tutorer, ça ne s'improvise pas ! » Les expérimentations ont permis de mettre en lumière le temps nécessaire à la préparation de l'accueil d'un nouveau travailleur. Cette préparation ne concerne pas seulement la construction des outils de tutorat (livret d'accueil, descriptifs de fonction...) mais aussi, à chaque nouvel accueil, il faut pouvoir réfléchir toute l'organisation du travail en fonction de l'arrivée du nouveau travailleur. Il faut par exemple pouvoir organiser les horaires des personnes concernées (tuteur, tutoré, réunions d'équipes...) pour les faire coïncider suffisamment afin que les personnes se rencontrent et puissent bénéficier d'espaces-temps de rencontre suffisamment fréquents. Toute cette organisation demande du temps et de l'énergie que l'expérimentation a partiellement permis de dégager.

4. Le tutorat de formation

Rappelons que le tutorat de formation concerne les stagiaires qui ne sont pas dans les critères du public cible tutorat d'insertion (pas en contrat rémunéré ni dans un statut précaire), et qui effectuent leur stage dans le cadre d'un cursus de formation (plein exercice ou promotion sociale). Les stagiaires inscrits dans des cursus de bachelier ou de master font partie du groupe ciblé ici.

Trois institutions ont participé à une expérimentation de dispositif lié au tutorat de formation. Une première expérimentation a eu lieu dans une petite institution (moins de 10 travailleurs, secteur de l'Aide à la jeunesse,); une deuxième expérimentation s'est déroulée dans une institution de taille moyenne (entre 10 et 25 travailleurs, secteur du Handicap); enfin, une troisième expérimentation a été organisée dans une grande institution (plusieurs implantations, secteur du Handicap).

Dans chacune des institutions, le point de départ de l'expérimentation a consisté en une discussion autour des objectifs visés par l'expérimentation.

4.1. Les objectifs de départ des équipes

L'expérimentation menée dans les trois institutions a poursuivi des objectifs spécifiques propres.

- La première institution a voulu développer un *vade mecum* concernant l'accueil des élèves stagiaires. La finalité de ce *vade mecum* était de balayer un ensemble de questions transversales à se poser avant l'acceptation d'un étudiant stagiaire. L'expérimentation visait également à faire du tutorat un véritable projet d'équipe en menant une réflexion autour du profil des étudiants stagiaires à accueillir et des spécificités propres au service.
- La deuxième institution a voulu mettre en place un système de suivi des étudiants stagiaires tenant compte des exigences de l'institution, en plus de celles liées à l'école. Dans cette perspective, cette institution a voulu développer une grille d'évaluation propre, à côté de celle de l'école. L'idée était également de développer des outils communs pour le suivi de tous les stagiaires, indépendamment du service où ils seraient rattachés de manière principale.

L'institution accueillant de nombreux stagiaires tout au long de l'année, l'expérimentation avait pour objectif final de structurer et de centraliser le suivi des étudiants stagiaires pour amener de la cohérence et améliorer leur suivi.

- La troisième institution a voulu expérimenter un stage pluridisciplinaire. Il s'agissait de faire travailler trois stagiaires de formations différentes autour d'un projet commun. L'idée était de mêler les dimensions de marketing social à celles d'un travail d'éducateur en tant que tel. Il s'agissait également de développer un regard critique sur l'accompagnement tel qu'il était réalisé et sur les outils du tutorat existant déjà dans l'institution. C'est enfin la collaboration avec l'école qui a été largement abordée dans le cadre de cette expérimentation.

4.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)

- La première institution a accueilli une élève stagiaire durant l'expérimentation. L'accueil a été assuré par l'ensemble des travailleurs (il s'agit d'un petit service avec peu de travailleurs). L'expérimentation a permis de :
 - ✓ mettre en évidence ce qui est attendu du stagiaire (une implication dans le travail)
 - ✓ clarifier l'offre (ce que le service peut apprendre au stagiaire)
 - ✓ pointer ce que l'équipe met en place pour l'accueil de ses stagiaires (farde de documentation et suivi en équipe du stagiaire)
 - ✓ réfléchir aux critères d'acceptation des élèves stagiaires
 - ✓ de développer une approche cohérente du suivi du stagiaire par l'implication des travailleurs en charge de stagiaire dans l'expérimentation (tous les travailleurs ont été impliqués cf. petite équipe).
- La deuxième institution a profité de l'expérimentation pour mieux organiser l'accueil de ses nombreux stagiaires. L'expérimentation a permis de :
 - ✓ asseoir le rôle du coordinateur général des stages dans l'institution (organisation du stage en amont et en aval : de la demande de stage à l'intégration du stagiaire dans l'équipe)

- ✓ actualiser le guide d'accueil des stagiaires (document général reprenant l'ensemble des documents disponibles à transmettre au stagiaire)
 - ✓ construire une grille d'évaluation propre à l'institution
 - ⇒ élaborer une ligne du temps avec des objectifs spécifiques à atteindre selon le niveau de formation du stagiaire (stage de 1^{ère}, de 2^{ème} ou de 3^{ème} année de formation)
 - ✓ mettre en place un guide d'accueil à l'attention du professionnel encadrant le stagiaire (accueil et évaluation du stagiaire).
 - ⇒ élaboration d'outils à l'attention du tuteur mais aussi du tuteur. Ces outils sont des moyens pour mieux organiser l'échange lors des séances de supervision entre le tuteur et le tuteur. Ils sont également des moyens pour évaluer l'avancement vers les objectifs posés au départ du stage
 - ⇒ expérimentation des outils co-élaborés avec le chercheur
 - ✓ impliquer l'informaticien de l'institution pour la mise en ligne (intranet) des outils de suivi de l'élève stagiaire
 - ✓ développer une approche cohérente du suivi du stagiaire par l'implication des travailleurs en charge de stagiaires dans l'expérimentation (chefs éducateurs).
- La troisième institution a expérimenté un stage pluridisciplinaire. L'expérimentation a été l'occasion de :
 - ✓ réfléchir aux critères d'acceptation des élèves stagiaires
 - ✓ construire un plan d'accompagnement des stagiaires
 - ✓ construire une grille d'évaluation « pour et par l'institution » (*sic*)
 - ✓ développer une collaboration avec les écoles
 - ✓ développer une approche cohérente du suivi du stagiaire par l'implication des travailleurs en charge des stagiaires dans l'expérimentation.

4.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)

Les impacts négatifs tournent autour de la question du temps investi dans l'expérimentation.

- Si les heures d'embauche compensatoire ont permis de dégager du temps pour réfléchir au tutorat, l'expérimentation a demandé bien plus que les 180 heures octroyées. En effet, l'élaboration d'outils propres à l'institution, la mise en place d'un plan d'accompagnement, son « testing » sur le terrain et l'ajustement du plan conséquent à ce « testing » ont demandé de libérer plus d'heures que prévu.
- L'implication de l'équipe dans le projet de tutorat est un facteur qui a contribué à la réussite de l'expérimentation. Néanmoins, cette implication a également eu un certain coût organisationnel. L'expérimentation a, dans certains cas, dû faire l'objet d'une communication claire envers les collègues (et la direction) afin d'atténuer les malentendus à son sujet.

En ce qui concerne les impacts positifs, ils sont partiellement le pendant positif des points repris ci-dessus.

- En effet, au niveau institutionnel, faire de l'expérimentation un projet d'équipe a permis à cette dernière d'en faire un projet institutionnel au sens plein, dépassant l'implication de quelques uns.
 - ✓ Différents niveaux de l'organisation ont été impliqués durant une partie de l'expérimentation voire pendant son entièreté. Ainsi, certaine direction, des chefs éducateurs, des travailleurs (parfois de services différents) ont été consultés durant l'expérimentation quand ils ne pouvaient pas se joindre aux réunions d'accompagnement.
 - ✓ La réflexion autour de l'encadrement des stagiaires a permis de revivifier les valeurs, les missions et les objectifs de l'institution.
 - ✓ L'expérimentation a également été l'occasion de mettre à jour (parfois de simplement ressortir) des documents, voire des outils, qui existaient déjà tout en favorisant les échanges entre services.
 - ✓ Le fait d'avoir planifié, longtemps à l'avance, des séances d'accompagnement à l'expérimentation a permis aux équipes de maintenir un certain intérêt pour l'expérimentation.
- Au niveau du tutoré, l'expérimentation a permis à ce dernier de « se sentir attendu, accueilli et accompagné », pour reprendre les termes d'un travailleur rencontré.

- ✓ La réflexion menée autour de l'accueil du stagiaire a permis de rassembler des informations organisationnelles et pratiques permettant à ce dernier d'être rapidement autonome.
 - ✓ La présence, dans certains cas, du tuteur pendant les séances d'accompagnement en présence du chercheur a contribué à la valorisation de l'expérience du tuteur.
- Au niveau du tuteur, la réflexion tournant autour de l'accueil et de l'accompagnement de l'étudiant stagiaire a été l'occasion de :
 - ✓ prendre du recul par rapport à la pratique. L'expérimentation a permis de « s'arrêter, se poser, réfléchir » comme l'a dit un chef éducateur.
 - ✓ avancer de manière méthodique dans la co-production avec le chercheur de documents de support pour l'accompagnement du tuteur
 - ✓ poser un cadre pour le rôle du tuteur permettant une clarification de son rôle mais aussi une visibilité et une reconnaissance accrues de son travail
 - ✓ acquérir de nouvelles compétences, notamment au niveau de la transmission orale mais aussi écrite du savoir (faire et être) propre au métier
 - ✓ (re)définir les points cardinaux du métier et de son identité professionnelle en menant une réflexion sur ce qui est essentiel à transmettre à l'élève stagiaire.
- Au niveau de l'équipe, les effets positifs se lisent sur les plans suivants :
 - ✓ une meilleure connaissance des travailleurs entre eux confrontés à la question du tutorat des élèves stagiaires
 - ✓ une valorisation des savoirs (faire et être) du travail quotidien par la présence et l'implication de plusieurs membres du personnel dans les séances d'accompagnement
 - ✓ lorsque cela s'est présenté, une communication vers les équipes sur l'expérimentation en cours a contribué à une valorisation du métier et des pratiques qui le sous-tendent.

4.4. Les points de tension soulevés

Les difficultés qui apparaissent dans le suivi des stagiaires peuvent se synthétiser autour des axes suivants :

- La question du temps :
 - ✓ le suivi cohérent du stagiaire nécessite de dégager du temps pour échanger avec le stagiaire et en équipe.
- La question de la relation avec l'école :
 - ✓ mettre en place ses propres grilles d'évaluation sans compromettre les objectifs de stage propres à l'école nécessite une attention soutenue.
- La question de l'encadrement de l'étudiant stagiaire : élaborer un dispositif méthodologiquement charpenté pourrait atténuer :
 - ✓ l'attention portée à la spécificité propre de chaque tuteur
 - ✓ l'autonomie du tuteur dans ses apprentissages (un travailleur parlait de « maternage » excessif)
 - ✓ les capacités critiques des élèves stagiaires

En résumé, l'expérimentation du dispositif du tutorat des étudiants stagiaires développée au travers des 3 institutions a permis de :

- développer un schéma d'accueil du stagiaire
- développer des outils d'accompagnement du stagiaire
- dégager ce qui doit être transmis de manière principale à l'élève stagiaire
- réfléchir au sens du métier et aux éléments qui le structurent en son cœur
- co-produire des outils pour l'accompagnement des étudiants stagiaires

5. Le tutorat d'insertion

Le tutorat d'insertion concerne les travailleurs-euses peu qualifié(e)s, en situation précaire et ayant un contrat de travail rémunéré dans le cadre de dispositifs d'insertion. Ceux-ci doivent être des dispositifs de formation. Ce tutorat a fait l'objet d'une seule expérimentation.

5.1. Les objectifs de départ des équipes

Les objectifs de départ de l'équipe concernée se recoupent en partie avec ceux qu'on retrouve dans le tutorat d'intégration (mieux intégrer le nouveau travailleur, légitimer et clarifier le mandat du tuteur, réfléchir sur les différentes fonctions représentées dans l'institution...).

La particularité de ce type de tutorat est qu'il est ciblé sur un public qui a peu d'expérience professionnelle et qui est dans un dispositif d'insertion à l'emploi. Au-delà de l'intégration dans l'équipe, il y a un souci d'insérer durablement un travailleur peu qualifié dans le monde du travail, dans la dynamique de l'emploi. Il y a donc plus largement un rôle de transmission et d'explicitation des normes et valeurs du monde du travail de manière plus générale. La mission du tutorat dépasse donc l'intégration dans l'institution d'accueil pour réfléchir à l'intégration dans le monde du travail afin de favoriser une insertion durable. La question est alors venue de savoir s'il y avait un contenu transversal, lié au monde du travail, et donc indépendant de la structure d'accueil, à transmettre au nouveau travailleur ? Des règles de fonctionnement propres au monde du travail telles que la ponctualité, le respect du règlement, la fiabilité, le savoir-être, la bonne distance avec les résidents...

5.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)

Durant cette expérimentation, une jeune travailleuse en CPE (Convention Premier Emploi) a été engagée et accueillie au sein de l'institution. Une tutrice a été désignée afin de proposer un accompagnement individuel à la travailleuse à travers des rencontres régulières pour réfléchir au travail quotidien. Il a été important de baliser rapidement les tâches à prendre en charge par la nouvelle travailleuse. En effet, dans un milieu d'accueil pour adultes en difficultés dans lequel une vie en communauté est organisée et favorisée, les tâches à effectuer sont multiples

et il peut être difficile, pour un nouveau travailleur, de savoir clairement ce qui relève de sa fonction ou non. Une première mission importante a été de bien programmer et organiser les tâches de la nouvelle travailleuse. L'accueil de cette nouvelle travailleuse a été également l'occasion de réfléchir en équipe sur les rôles et les différentes fonctions au sein de l'équipe. Des réunions d'équipe supplémentaires ont été organisées afin de favoriser cette réflexion. Un cahier de route a été mis en place et utilisé tant par la tutrice que la tutorée.

5.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)

- Au niveau de la nouvelle travailleuse, le tutorat a apporté les éléments suivants :
 - ✓ contribution précieuse dans son processus d'intégration à l'équipe.
 - ✓ L'organisation balisée de son travail l'a aidée à bien identifier les tâches qui relevaient de sa fonction.
 - ✓ Le fait d'avoir une personne de référence et un point de repère dans l'équipe l'a rassurée. Particulièrement, en tant que jeune travailleuse confrontée pour la première fois à un milieu professionnel particulier, et à un public d'adultes en difficultés, les rencontres avec la tutrice ont constitué des moments précieux de prise de recul par rapport au vécu quotidien pas toujours facile.
 - ✓ Cela lui a permis de « vider son sac » quand le besoin s'en faisait ressentir, de bénéficier d'un soutien de la part de la tutrice afin de recadrer ces expériences et émotions dans une réflexion professionnelle.
 - ✓ Plus spécifiquement, par rapport à l'objectif d'insertion à l'emploi, le tutorat a contribué, selon la jeune travailleuse, à lui donner le goût du travail d'éducatrice, à développer ses compétences.
 - ✓ Parallèlement, avec l'aide de la direction, le tutorat lui a permis d'identifier ses besoins en formation.
 - ✓ Indéniablement, le tutorat a contribué à faire de ce premier contrat de travail un emploi « tremplin » pour l'avenir professionnel de la tutorée.

- Au niveau de la tutrice, on relève qu'elle a particulièrement insisté sur le développement de certaines compétences que l'expérimentation tutorat lui a permis de développer : ses capacités d'empathie, sa disponibilité, ses capacités de communication.

- Enfin, au niveau de l'équipe dans son ensemble, le tutorat s'est inscrit dans un mouvement plus large de transition et de réflexion sur les missions de l'institution, sur le rôle des éducatrices de terrain et des fonctions d'intendance. Cela aurait contribué à augmenter les moments d'échange au sein de l'équipe mais, également, à mettre en évidence certains points de « tensions » sur lesquels axer la réflexion.

6. Le tutorat de réintégration

Rappelons que le tutorat de réintégration concerne les travailleurs rentrants qui reviennent après une pause carrière, un problème de santé, un congé de maternité, un congé parental...
Temps minimum d'absence : 6 mois.

Une seule institution a participé à une expérimentation relative à ce type de tutorat. Cette expérimentation porte sur un service d'une grande institution.

Le point de départ de l'expérimentation a consisté en une discussion autour des objectifs visés par l'expérimentation.

6.1. Les objectifs de départ des équipes

Les objectifs de départ peuvent se synthétiser comme suit :

- réfléchir aux étapes (les moments-clés) qui structurent la réintégration du travailleur
- mettre en place un outil qui permette de baliser ces différentes étapes
- préparer un plan d'accompagnement pour le suivi du travailleur revenant à son poste
- préparer un document pratique et simple d'usage à l'attention des différents responsables d'équipe

6.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)

Pour soutenir les objectifs de départ, il est apparu tôt que l'implication du service RH était nécessaire tout comme celle de la direction. Dans le même ordre d'idée, la personne responsable de développer le tutorat des élèves stagiaires a été largement consultée en raison de son expérience dans la mise en place d'outils pour le suivi et l'encadrement des élèves stagiaires qui pouvaient être transférables à un contexte de réintégration d'un travailleur. Enfin, d'autres responsables de service ont été impliqués dans le projet pour confronter les diverses réalités rencontrées.

Deux outils ont été mis en place :

- un premier outil sert de repère dans la réintégration du travailleur au travers de 5 moments-clés. Ceux-ci partent des « signes avant coureurs » et vont jusqu'à l'accompagnement à la réintégration en passant par la question de l'engagement d'un remplaçant.
- un deuxième outil consiste en un guide d'entretien articulé autour de différentes questions qui servent de référents lors des entretiens à mener avec le travailleur qui revient. Ces entretiens sont conduits auprès du travailleur selon une régularité à évaluer au cas par cas. L'accompagnement dans la réintégration du travailleur a une durée qui dépend également de la situation particulière du travailleur.

6.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)

Les impacts négatifs renvoient principalement à la crainte :

- d'assimiler l'accompagnement à la réintégration du travailleur à l'évaluation de ce dernier
- de donner l'impression d'encadrer un nouveau travailleur alors qu'il s'agit plutôt d'un retour au travail

Les impacts positifs se lisent sous plusieurs angles.

- Au niveau institutionnel, l'implication du service RH et de la direction a permis de faire de l'expérimentation un projet institutionnel à partir duquel d'autres services pourraient réfléchir s'ils sont confrontés à la réintégration du travailleur absent de longue durée.

L'autre projet expérimenté dans ce cadre-ci (expérimentation du tutorat des élèves stagiaires) a aidé à la formalisation et à la réflexion dans le cadre de ce projet d'expérimentation du tutorat de réintégration.

- Au niveau du tuteuré, le travailleur qui revient voit son retour préparé et se sent plus attendu.
- Au niveau du tuteur, l'expérimentation a permis au service RH tout comme à la direction de prendre conscience des difficultés que représente cette problématique que rencontrent certains responsables d'équipe. Un tuteur nous confiera : « Si on avait eu ces outils plus tôt, on aurait évité plusieurs erreurs ».
- Au niveau de l'équipe, l'expérimentation du tutorat de réintégration a été réfléchi en tenant compte de la réalité des équipes. Ainsi, un des moments-clés dans la

réintégration renvoie à la communication à faire à l'équipe concernant le retour du travailleur.

6.4. Les points de tension soulevés

- Un point de tension qui est revenu de manière récurrente concerne le « respect de la période d'absence » comme nous le dira un responsable d'équipe. Deux d'entre eux témoignent de la « tentation » de prendre des nouvelles du travailleur absent pour mieux organiser son absence et préparer son retour.
- Un autre point de tension questionne la manière de réintégrer le travailleur en ménageant son statut de travailleur en place dans l'institution. Au-delà de la présentation des situations des bénéficiaires, comment parler de l'organisation du travail sans entrer dans le détail du suivi des patients comme on le fait habituellement avec les nouveaux travailleurs.

7. Le tutorat de transmission

Rappelons que le tutorat de transmission concerne le tutorat réalisé dans le cadre de la prise en charge d'une fonction hiérarchique (direction, coordination, chef de groupe, chef éducateur) ou unique (cette fonction est prise en charge par un seul membre de l'équipe).

Deux institutions ont participé à une expérimentation de dispositif lié au tutorat de transmission. Les deux institutions sont considérées comme étant de grande taille (avec plusieurs implantations), toutes deux sont liées au secteur du Handicap. La première institution concerne le tutorat à une fonction hiérarchique (départ de la direction à la retraite) ; la seconde institution consiste à remplacer un travailleur à l'occasion de son départ à la retraite alors qu'il occupe une fonction unique.

Dans chacune des institutions, le point de départ de l'expérimentation a consisté en une discussion autour des objectifs visés par l'expérimentation.

7.1. Les objectifs de départ des équipes

- La première institution a posé comme objectifs d'associer le départ à la retraite de la directrice actuelle à une organisation précise dans la transmission des savoirs entre elle et, d'une part, celui qui occupera la fonction de direction après son départ et, d'autre part, celle qui reprendra une partie des tâches administratives qui revenaient à la direction jusque-là. La première étape a consisté à clarifier les éléments qui paraissent essentiels à transmettre du point de vue de la directrice actuelle. La deuxième étape a visé à clarifier la répartition du travail de la directrice sur le départ entre celui qui sera le futur directeur et celle qui prendra en charge une partie des tâches administratives. Enfin, une troisième étape a eu pour finalité de mettre en évidence, au vu de ce que défend la directrice, ce qui apparaît comme étant central pour la fonction de directeur, tant au niveau de la philosophie de l'institution que pour les aspects plus administratifs de la fonction. Partant de là, une réflexion sur le changement a été amorcée. Aussi un deuxième grand objectif a été fixé : inclure l'équipe dans une réflexion sur le changement.

- La deuxième institution a posé comme objectifs pour l'expérimentation de bénéficier d'un accompagnement externe pour peaufiner, avec les membres de l'équipe impliquée dans le projet, la planification de la transmission du savoir entre la personne en charge de la fonction unique et celle qui sera amenée à endosser cette fonction. L'idée était aussi de porter un regard critique sur le phasage dans la transmission des savoirs comme il avait été réfléchi avant l'appel à projet du Fonds ISAJH.

7.2. Ce qui a été réalisé durant l'expérimentation (les faits)

La première institution a défini :

- un cadre pour la transmission des savoirs tant du point de vue des balises temporelles organisant cette transmission que des contenus à transmettre (savoir faire et savoir être)
- un cadre pour mener une réflexion collective sur le changement :
 - ✓ mise en évidence des objectifs individuels et collectifs (qu'est-ce que l'autonomie dans un contexte collectif ? qu'est-ce que l'adaptation de sa pratique dans un contexte mouvant ? etc.)
 - ✓ mise en évidence d'items définissant les axes centraux du métier d'accompagnateur dans le secteur du handicap.

La deuxième institution a réalisé :

- une planification précise et un phasage séquencé dans la transmission du métier (avec feedback réguliers entre le tuteur et le tuteuré)
- des tableaux de bord interactifs à l'attention du tuteur mais aussi du tuteuré (support aux échanges entre le tuteur et le tuteuré)
- une implication des différents services autour de la question du tutorat
- une expérimentation des outils co-élaborés avec le chercheur
- une implication du service RH.

7.3. Les impacts de l'expérimentation (négatifs et positifs)

Les impacts négatifs tournent autour des enjeux propres à ce type de tutorat comme :

- le choix du candidat à la fonction à pourvoir
- les conflits générationnels (autour de la place de l'informatique par exemple)
- l'implication nécessaire et régulière des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la transmission du savoir en question ici

Les impacts positifs se lisent à différents niveaux.

- Au niveau institutionnel, le dispositif expérimenté est vécu comme :
 - ✓ un soutien dans une phase de changement important
 - ✓ une occasion pour mettre en avant des enjeux plus latents
 - ✓ un moyen pour aborder le changement de manière plus sereine
 - ✓ un moyen à investir en tant qu'outil pour la gestion du personnel dans un contexte de plusieurs départs à la pension
 - ✓ un moyen pour rassembler les divers outils existant dans un même lieu en vue d'une gestion plus efficace des divers supports d'accompagnement des travailleurs
 - ✓ un moyen pour relancer la dynamique d'accueil de manière générale (le stagiaire mais aussi le nouveau travailleur)
 - ✓ un moyen et un espace pour discuter collectivement autour de la transmission des éléments incontournables propres aux fonctions
- Au niveau du tuteuré, le dispositif du tutorat apparaît comme :
 - ✓ un lieu où exprimer ses difficultés par rapport à certains points relatifs à la fonction
 - ✓ une occasion pour s'arrêter et faire le point sur la fonction à pourvoir
- Au niveau du tuteur, le dispositif permet de :
 - ✓ consacrer une place symbolique à cette transmission avant le départ à la pension
 - ⇒ reconnaître le professionnel sur le départ
 - ⇒ reconnaître la quantité et la qualité du travail fourni
 - ✓ créer un espace dans le temps pour organiser au mieux cette transmission

- ✓ revivifier la philosophie de l'institution
- Au niveau de l'équipe, le dispositif a permis de :
 - ✓ créer un espace pour la rencontre des responsables de services entre eux
 - ✓ relancer la dynamique des rencontres interservices (mise en évidence des attentes et des objectifs de chacun)
 - ✓ revivifier le sens collectif de sa pratique

7.4. Les points de tension soulevés

Les difficultés qui apparaissent dans ce type de tutorat à des fonctions de cadre et/ou unique peuvent se synthétiser autour des axes suivants :

- La question de la durée du tutorat :
 - ✓ Les tuteurs rencontrés ont dans l'ensemble préconisé un tutorat allant de 3 mois minimum à 6 mois (ou plus)
 - ✓ D'autres personnes impliquées dans le dispositif dans une posture autre que le tuteur défendent parfois une durée qui ne peut pas excéder 3 mois (un tutorat trop long viendrait anesthésier le potentiel de changement que pourrait apporter le nouvel engagé)
 - ✓ Les tutorés ont défendu plutôt une période de tutorat dépassant 3 mois et pouvant aller jusqu'à 6 mois
- La question des outils :
 - ✓ Ici aussi, il y a une crainte de brider la créativité du nouvel engagé s'il est suivi de manière trop serrée par le tuteur. L'idée est de laisser le travailleur découvrir la fonction.
- La question du rythme de l'apprentissage :
 - ✓ le tutorat de transmission mobilisant la question de la durée du tutorat de manière centrale, la question du rythme des apprentissages est apparue de façon nette. La méthodologie d'accompagnement de ce type de tutorat nécessite de s'adapter au rythme mais aussi aux besoins du tutoré.

En résumé, l'expérimentation du dispositif du tutorat de transmission développée au travers des 2 institutions a permis de :

- développer des outils d'accompagnement spécifique
- dégager ce qui doit être transmis de manière principale
- réaffirmer l'importance de la créativité et les moyens de la vivifier
- réaffirmer une place symbolique du travailleur sur le départ
- réaffirmer que le départ des travailleurs doit être préparé en amont (sa nécessité, sa pertinence et ses objectifs)

8. Le tutorat de transformation

Le tutorat de transformation concerne les institutions qui doivent faire face à l'évolution de leurs publics et se transformer, faire évoluer les savoirs afin d'adapter les modalités de prise en charge de ces publics. Dans ce cas précis, le « tuteur » provient d'une autre institution similaire confrontée au même type d'évolution. Il reste salarié chez le même employeur et propose un accompagnement d'équipe en raison d'une expérience spécifique/de compétences spécifiques acquises durant son parcours professionnel ou dans le cadre d'une formation particulière.

Une seule institution était concernée par le tutorat de transformation. Elle développe une nouvelle structure (Service de Logements Supervisés) qui nécessite l'évolution de la fonction des éducateurs. Elle souhaitait également accueillir des nouveaux travailleurs dans l'ancienne structure. Toutefois, l'expérimentation s'est surtout focalisée sur ce deuxième aspect et, de ce fait, s'est rapprochée du tutorat d'intégration classique. A l'avenir, cependant, l'objectif est que les travailleurs de la nouvelle structure puisse tutorer certains travailleurs de l'ancienne structure afin de favoriser le développement de compétences et de pratiques adaptées au public plus autonome des SLS.

Si le tutorat de transformation n'a pas pu être réellement expérimenté en tant que tel, on peut toutefois considérer que la question de la transformation est transversale et est apparue dans toutes les expérimentations de tutorat. En mettant en place un dispositif de tutorat (quel qu'il soit), l'équipe développe une culture de la transmission qui est propice à la réflexivité et à la réactivité pour s'engager dans le changement. Nous y reviendrons plus loin dans le point traitant des nœuds de tension du tutorat.

9. Les éléments transversaux à tous les types de tutorat expérimentés

9.1. Une mise en perspective des expérimentations à partir d'une revue de la littérature sur le tutorat

Un tour d'horizon de la littérature relative aux diverses pratiques de tutorat observées dans différents secteurs (de l'enseignement aux entreprises marchandes en passant par celles du non marchand) permet d'approcher le tutorat sous différents angles. Le tutorat apparaît souvent associé aux questions suivantes :

- la distanciation au savoir
- la reconnaissance de l'expérience du tuteur
- le rôle du tuteur
- la transmission de l'expérience des seniors vers des plus jeunes
- le transfert des savoirs d'expérience versus le savoir acquis via l'école
- la formation par les pairs

Le tutorat semble le plus souvent mis en rapport avec la formation des stagiaires ou la formations par des seniors. Indépendamment de la configuration où il apparaît, le tutorat vise deux objectifs majeurs : la formation et la socialisation du tuteur. C'est la particularité du tutorat d'associer dans une même dynamique les dimensions cognitive et sociale de l'apprentissage.⁵

La littérature portant sur le tutorat met en évidence que celui-ci se décline différemment selon le milieu institutionnel dans lequel il se déroule. Ainsi, il apparaît que le tutorat se réfléchit et

⁵ Une recherche que nous avons accompagnée dans le cadre de la question du tutorat dans les hôpitaux privés corrobore cette approche du tutorat comme mêlant les dimensions cognitive et sociale. GERARD A., VAN ACKERE Y, « Etude exploratoire sur les pratiques de tutorat dans les hôpitaux privés francophones », Rapport intermédiaire, Septembre 2014. Commanditaire : FE.BI. Accompagnement méthodologique et rédactionnel : BOUMEDIAN N.

s'opérationnalise autrement selon que l'on se situe dans un « univers stable »⁶ ou un « univers mouvant »⁷. Or, notre terrain d'expérimentation met en évidence que les métiers à transmettre se caractérisent particulièrement par deux points :

- Les pratiques à transmettre sont des gestes d'apprentissage à acquérir en dehors d'une « application mécanique ».⁸ Notre expérimentation des dispositifs de tutorat mettent en lumière ce paradoxe : les professionnels rencontrés défendent ardemment une pratique réflexive, fut-elle répétitive.
- L'adaptation quotidienne à l'usager considéré comme personne singulière est une nécessité.

Ces deux points permettent d'inscrire le tutorat expérimenté ici comme un tutorat développé dans un « univers mouvant ». Qu'implique alors la question de la transmission des savoirs dans des contextes professionnels mouvant ?

Dans ce contexte mouvant, trois traits singuliers sont à mettre en évidence :

- La mise en situation et parfois la remise en question des apprentissages scolaires semblent être une nécessité intrinsèque à l'entrée dans le métier (le tutorat encourage la confrontation des apprentissages scolaires à la réalité professionnelle).
- Les apprentissages nécessitant une pratique gestuelle répétitive mais non mécanique, les tuteurs entrent dans un processus de « désincorporation »⁹ des pratiques : ils sont mis en situation d'explicitier ce qu'ils font si le tuteur le demande. Le travailleur aguerri, mis en situation de tutorat, « désincorpore », dans la mesure du possible, sa pratique pour la faire passer d'un registre infradiscursif (allant-de-soi) vers quelque chose de plus discursif (transmissible). Ainsi, la situation de tutorat accentue la pratique dans un sens plus réflexif, fut-elle inscrite

⁶MASSINGUE B., « Seniors tuteurs : comment faire mieux ? », Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi, La Documentation Française, 03/2009.

⁷*Idem.*

⁸BACHELART D., « Le paradoxe d'une formation à un métier 'qui ne s'apprend pas », in : FRENEYT M-F, BLANC M., et PINEAU G. (sld), *Les transactions aux frontières du social : formation, travail social, développement local*, Lyon, Chronique sociale, 1998, p. 154 – 170

⁹ DELBOS G., JORION P., *La transmission des savoirs*, Paris, Maison des sciences de l'homme, 1984

au plus profond de son métier,. De nombreux tuteurs rencontrés ont témoigné de cette mise en situation de tutorat où ils ont été amenés à davantage développer une distanciation réflexive par rapport à leurs pratiques quotidiennes. Néanmoins, il semble évident aussi que la transmission de savoir doit compter dans certaines situations avec cette difficulté à transmettre sur le registre discursif le métier inscrit parfois dans le corps des tuteurs.

- Dans la même ligne d'idées, l'expérimentation permet de souligner que le tutorat met au défi le « savoir générationnel ». Nous entendons par « savoir générationnel », le savoir des plus « anciens » travailleurs. Il s'agit du savoir acquis par expérience, ancré quasi corporellement et « allant-de-soi ». A ce sujet, une travailleuse rencontrée a parlé d'« encroûtement » dans sa pratique professionnelle. Ce « savoir générationnel » se différencie du « savoir contextualisé ». Nous voulons dire par « savoir contextualisé » qu'il s'agit d'un savoir acquis sur lequel le professionnel plus expérimenté (le tuteur) revient si des questions ou des demandes de précision lui sont adressées.¹⁰ Le « savoir contextualisé » se rapporte au professionnel mis en situation de devoir expliciter, le cas échéant, sa pratique. Chaque moment dans la transmission des savoirs ne nécessite pas une explicitation mais beaucoup de tuteurs rencontrés (si pas tous) nous ont parlé de cet état où ils se sont retrouvés à devoir expliciter comment ils font mais aussi pourquoi ils effectuent leur travail de telle ou telle autre manière. Quel est le sens lié à une manière précise de faire (et parfois d'être par rapport à l'utilisateur) ?

Les diverses expérimentations ont également mis en exergue la nécessité de soutenir les pratiques de tutorat par des processus séquencés. Nous avons été sollicités pour co-produire (avec les professionnels participant au projet) les étapes du processus de tutorat. Dans cette configuration, la question de l'écrit a pris une place particulière. En effet :

- L'efficacité dans la transmission des savoirs est apparue comme étant liée à des processus séquencés articulés autour de « traces écrites »¹¹ sur lesquelles le tuteur

¹⁰JODELET D., « Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales » dans : HASS V., *Les savoirs du quotidien. Transmissions, Appropriations, Représentations*, Rennes, Presses universitaires de Renne, 2006, p. 235-255

¹¹« Les écrits professionnels. Pratique des écrits, écriture des pratiques », Vie sociale, n° 2/2009.

et le tutoré pourraient revenir d'une séance de tutorat à une autre. Dans les différents dispositifs de tutorat visant à ce que le savoir soit efficacement transmis, il est apparu, dans certains cas de manière centrale, que la transmission des savoirs devait s'accompagner de ces traces écrites. Ce qui n'est pas sans rappeler le paradoxe précédent : des métiers portés par le geste nécessite parfois d'articuler leur transmission autour de traces écrites alors même que ces professionnels nous parlent de la difficulté qu'ils rencontrent dans leur métier à passer par l'écrit.

- Ces traces écrites ont encouragé à développer la relation d'apprentissage dans une dynamique de réciprocité. Toutes les expérimentations que nous avons accompagnées ont confirmé cette relation de réciprocité entre le tuteur et le tutoré, vécue comme un enrichissement réciproque.¹² Il semble même que cette dimension du tutorat a permis à des nouveaux travailleurs de rendre le métier plus attractif par rapport à l'image que pouvait s'en faire un jeune travailleur par exemple ou encore un stagiaire. De ce point de vue, le tutorat apparaît comme un dispositif encourageant la motivation.

Les divers dispositifs de tutorat expérimentés permettent d'affirmer que le tutorat s'inscrit dans une dynamique d'apprentissage qui dépasse largement la définition classique du tutorat articulée autour de la transmission des savoirs entre un travailleur plus âgé vers un travailleur plus jeune ou encore de la formation des stagiaires.¹³ Simultanément, la notion d'expérience professionnelle comme elle apparaît dans le tutorat est souvent (mais pas toujours) associée à des processus réflexifs qui viennent renforcer un savoir d'expérience ou confronter des savoirs scolairement acquis à la réalité professionnelle. C'est en tous cas ce dont nous pouvons témoigner par rapport aux différents acteurs rencontrés.

¹² Si la réciprocité a été défendue par les travailleurs rencontrés, notons tout de même que les conditions de réalisation de la réciprocité sont également à appréhender dans le cadre des déterminants sociaux. La question des déterminants sociaux (c'est-à-dire celle de l'inégalité des acteurs entre eux dans la possession des divers capitaux sociaux les surclassant ou les déclassant) doit rester à l'esprit même lorsque la réciprocité semble être le leitmotiv de l'action.

¹³ Rappelons que la phase exploratoire de cette recherche avait confirmé cette réduction du tutorat à ces deux questions centrales (transfert de connaissance d'un aîné vers un plus jeune travailleur et formation des stagiaires). En effet, la rencontre de différents acteurs intéressés par la question du tutorat et le « coup de sonde » dans les secteurs pour quantifier l'intérêt pour le tutorat ont révélé que ces deux types de tutorat étaient ceux auxquels pensaient spontanément les acteurs professionnels.

Quels sont dès lors les éléments structurant le tutorat comme ils apparaissent dans cette recherche ? Le tutorat inscrit la pratique professionnelle dans un univers professionnel mouvant. La transmission des savoirs comme elle ressort des expérimentations des divers dispositifs de tutorat apparaît souvent indissociable de processus réflexifs. Cette réflexivité dans la transmission des savoirs (savoir-être et savoir-faire) inscrite dans le tutorat fait passer le savoir « naturel » (les évidences) vers un savoir par rapport auquel une certaine distanciation se développe. Cette distanciation prend appui sur une approche du tutorat comme étant séquencée. Ces séquences du tutorat sont des moments autour desquels le tuteur et le tuteur se rencontrent, parfois autour de traces écrites, sinon autour d'une réflexivité arc-boutée sur les échanges entre tuteur et tuteur. C'est cette dimension d'échange et de dialogue autour des pratiques qui inscrit le tutorat dans un possible dispositif de type pédagogique.

Dans cette dynamique d'apprentissage porté par le tutorat, l'apprentissage des gestes du métier se différencie d'une approche du métier par répétition mécanique des apprentissages. L'adaptation à l'usager semble être une nécessité pour l'accomplissement adéquate du métier. Si cette posture par rapport aux métiers fait partie du quotidien des professionnels, la situation de tutorat accentue cette posture. Ce travail de distanciation met en évidence l'importance de séquencer le tutorat autour de moments pivots articulés sur les échanges entre tuteur et tuteur. La notion de réciprocité semble être une condition *sine qua non* pour que le tutorat puisse aboutir à des résultats probants.

Nous avons commencé ce chapitre en notifiant ce qui revient de manière récurrente concernant le tutorat de manière générale. Qu'en est-il de ces éléments à la lumière des expérimentations ?

<i>Thèmes transversaux liés au tutorat</i>	<i>Les éléments du tutorat comme ils ressortent des expérimentations</i>
La distanciation au savoir	Cet élément se retrouve dans les diverses expérimentations. Une attention particulière est à porter sur la question suivante : le tutorat encourage à une <u>appropriation du geste</u> par le tuteur et non à une reproduction mécanique des gestes à apprendre.
La reconnaissance de l'expérience du tuteur	Cet élément se retrouve dans les diverses expérimentations avec 2 accentuations : a) une réflexivité développée autour des savoirs professionnels « allant-de-soi » <u>mis en situation d'être explicitée</u> ; b) l'importance du dialogue entre le tuteur et le tuteur autour du « <u>comment</u> » de la pratique et parfois du « <u>pourquoi</u> » (quel est le sens du métier porté par une certaine manière de faire et d'être).
Le tutorat comme dispositif <u>revivifiant le sens</u> de la pratique	Le rôle du tuteur dans une institution peut également se lire sur ce plan lié au sens de la pratique réinterrogée.
La transmission de l'expérience des seniors vers des plus jeunes	Cette approche du tutorat est trop restrictive au vu des diverses expérimentations. La relation de réciprocité entre le tuteur et le tuteur <u>atténue le statut d'« aîné »</u> (nanti d'un capital connaissances « écrasant » parfois le tuteur). La réciprocité inscrit la relation de tutorat non dans la « domination » ¹⁴ mais plutôt dans le dialogue. Cette dimension de réciprocité motive parfois à <u>persévérer</u> dans le métier.
Le transfert des savoirs d'expérience versus les savoirs acquis via l'école	Le tutorat permet de <u>donner corps</u> au savoir acquis scolairement. L'entrée dans le métier est une occasion de mettre en situation (parfois de remettre en question) des savoirs appris.
La formation par les pairs	Cet aspect se retrouve dans les expérimentations avec ces caractéristiques : les dispositifs de tutorat expérimentés ont mis en avant des <u>processus séquencés</u> appuyés par des <u>échanges</u> entre le tuteur et le tuteur et parfois par la nécessité de laisser des <u>traces</u>

¹⁴DIVAY S., LEGENDRE, F., « Introduction du Dossier « La transmission du métier » », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, La transmission du métier, mis en ligne le 07 mars 2014, consulté le 1 décembre 2014. URL : <http://sociologies.revues.org/4540>.

	<u>écrites</u> tout au long de la période de tutorat.
--	---

Il apparaît ainsi que les points cardinaux du tutorat comme ils ressortent de l'expérimentation sont :

- la réflexivité : la distanciation au savoir et l'objectivation des savoirs
 - ⇒ le tutorat comme processus séquencé autour de l'échange entre le tuteur et le tutoré et, dans certains cas, de l'écrit
- la réciprocité dans l'échange entre le tuteur et le tutoré (comme nous le verrons le tuteur peut être un groupe de personnes, voire toute une équipe selon la taille du service ou de l'institution)
 - ⇒ la reconnaissance de la place du tuteur mais aussi du tutoré
 - ⇒ la co-construction des savoirs (en lien avec la question de la réciprocité)

9.2. Synthèse des apports du tutorat

9.2.1. Pour le tuteur

Voici ce que les tuteurs et tutrices nous ont rapporté concernant ce que l'expérimentation leur avait apporté :

- **Reconnaissance et visibilité de la fonction** : Comme l'a précisé un participant dans le cadre des séances d'accompagnement, « réfléchir sur la fonction de tuteur lui donne une existence ». Le dispositif de tutorat contribue à rendre davantage visible et à valoriser le travail réellement effectué par le tuteur, chargé de transmettre sa fonction. Cela lui permet de faire l'inventaire des tâches, des savoirs et savoir-faire mobilisés, des compétences que cela nécessite, ce qui permet de réaliser l'ampleur de ce qu'il fait au quotidien. Ensuite, cela est davantage visible aux yeux des collègues, de l'institution dans son ensemble. Cela a donné lieu, chez certains, à une reconnaissance institutionnelle, via la mobilisation d'un capital symbolique incarné dans un contrat, une convention, une place dans l'organigramme, un temps de travail dédié au tutorat et reconnu comme tel.
- **Confiance en soi, reconnaissance, valorisation, estime de soi** : Les tuteurs nous ont dit que cette expérience leur a donné un sentiment fort d'utilité dans l'accueil et

l'intégration d'un nouveau travailleur et qu'elle leur a permis de mettre en lumière l'ampleur de leur savoir et de leur expérience. Au-delà de la reconnaissance de la fonction de tuteur, le tutorat contribue à une meilleure visibilité de la fonction ou d'une activité particulière à transmettre.

- **Renouvellement du regard – remise en question, analyse du parcours** : Les tuteurs expliquent que la confrontation à des nouveaux travailleurs, plus jeunes, apporte un nouveau regard qui est intéressant et qui leur permet de se renouveler. Même si cela peut être parfois source de conflit (rarement observé).
- **Laisser son empreinte** : Lorsque le tuteur est une personne sur le départ, le tutorat contribue à donner le sentiment que les savoirs, savoir-faire et visions des choses vont perdurer après la fin de la carrière.
- **Acquisition de nouvelles compétences** : Les tuteurs ont développé pour la plupart des nouvelles compétences dans le cadre du tutorat, dispositif qui nécessite en effet d'apprendre à questionner des évidences et à les communiquer, d'apprendre à transmettre, à expliquer, reformuler, avec clarté.

9.2.2. Pour le tutoré

- **La transmission d'informations** : Beaucoup d'informations d'ordre pratique sont transmises dès le départ pour fonctionner et être autonome le plus rapidement possible. Les tutorés ont insisté sur le confort que cela leur donne dès le départ de disposer de ces informations.
- Ensuite, des moments de **réflexion sur le projet de l'institution**, sur les projets pédagogiques et éducatifs, sur les pratiques, les valeurs, les bénéficiaires, sur certaines questions plus pointues, comme le rapport aux familles, le rôle de référent, la communication... ont été également appréciés, mais à des degrés divers selon les tutorés, certains accordant une grande importance à ces moments d'échange, d'autres estimant que leur priorité était d'agir et qu'ils perçoivent ces valeurs en observant les pratiques de leurs collègues. De même, un certain nombre de tutorés estiment qu'il n'est pas indispensable de prévoir des moments de rencontre et de réflexion dans la mesure où ils peuvent facilement poser des questions à leurs collègues au moment où ils ont besoin d'une information. On peut donc comprendre que la nécessité de prise

de distance par rapport à l'action n'est pas perçue de la même manière par tout le monde.

- On constate que des éléments relevant du **savoir-être** sont également transmis, mais de manière sans doute moins formalisée, car cela devrait tomber sous le sens pour le reste de l'équipe : être capable de prendre des initiatives, être attentif, passer le relais, faire appel à de l'aide... Mais ce sont parfois ces éléments « évidents » qui posent problèmes chez certains nouveaux travailleurs. N'y a-t-il pas lieu dès lors de formaliser clairement les attentes en termes de savoir-être propres à l'institution ?
- **L'uniformisation de l'accompagnement**, c'est-à-dire la définition d'une série d'étapes incontournables dans le cadre du dispositif tutorat, garantit au tuteur qu'il est **attendu** et accueilli comme les autres collègues.
- **Une oreille attentive et bienveillante pour « vider leur sac »** : Les tutorés ont apprécié la possibilité d'avoir une personne de référence qu'ils pouvaient mobiliser si besoin pour aborder certaines difficultés vécues au travail. Ils se sentent également rassurés, soutenus, pris en considération, pas jugés sur leurs erreurs, accompagnés.
- **Prise de confiance, estime de soi** : Le tutorat semble contribuer, au-delà de la transmission des informations, à la confiance en soi et à l'estime de soi du nouveau travailleur.
- **Intégration dans l'équipe** : La double fonction tutorale de transmission et d'intégration semble remplie puisque les tutorés nous ont témoigné, pour la plupart, du sentiment d'être accueilli et intégré rapidement dans l'équipe.

9.2.3. Pour l'équipe

- **Réflexion collective sur l'objet social et les pratiques** : La mise en place du dispositif de tutorat a permis de mettre en commun les ressentis, représentations et visions autour des actions, missions et objectifs de l'équipe. Cette réflexion a porté sur le sens du métier, a permis de valoriser le ou les métier(s) qui constituent l'institution, l'équipe. Elle a permis de rendre visible les savoirs, les compétences mobilisées au sein de l'institution. L'intégration du nouveau travailleur profite également à l'équipe qui s'adapte plus rapidement au changement. En effet, le tutorat et la communication favorisent la prise en compte et le traitement des questions professionnelles soulevées par le nouveau travailleur.

- **Diffusion progressive de la culture tutorale** : La mise en place du dispositif s'est accompagnée, dans la plupart des cas, d'une sensibilisation de toute l'équipe sur ce qu'est l'accueil d'un nouveau travailleur. Cela a initié la diffusion d'une culture d'accueil au sein des équipes. Il est apparu clairement dans toutes les institutions qu'un travail de sensibilisation était important, d'autant plus que le tutorat est typiquement une responsabilité collective.
- **Meilleure interconnaissance et définition des rôles de chacun** : A moyen terme, le tutorat favorise une meilleure communication et interconnaissance au sein de l'équipe, et permet de clarifier les rôles et fonctions. Il permet également de mettre en lumière certaines difficultés, tensions, désaccords. Le tutorat pousse à clarifier les limites de chaque fonction, puisque la transmission nécessite de savoir clairement jusqu'où il faut transmettre et ce qu'il faut transmettre. Cela peut même contribuer à resituer une fonction, ou une activité éducative au sein de l'ensemble, dans une certaine cohérence.

9.2.4. Pour l'institution

- **Le maintien des compétences au sein de l'institution** : Pour les participants, le tutorat a atteint l'objectif de transmission et de pérennisation des valeurs et des bonnes pratiques, notamment dans le cas du départ d'un travailleur à la retraite. Et ce, grâce aux outils permettant la formalisation des savoirs et la « traçabilité » des expériences, la transparence et la communication des tâches. La mise en place d'un « kit de survie » dans telle fonction traduit bien cette optique : tout travailleur peut assumer minimalement la fonction grâce aux informations disponibles dans le kit de survie.
- **Une meilleure interconnaissance et vision d'ensemble des activités** : Le dispositif de tutorat a impliqué de réfléchir aux différentes tâches à prendre en charge, mais aussi au sens de ces tâches et activités et à leur fonction en regard de l'ensemble des activités menées au sein de l'institution. Cela a favorisé une meilleure interconnaissance des différents services et des activités menées au sein de l'institution.
- **Une réflexion sur l'organisation du travail** : le tutorat permet aussi de poser des questions organisationnelles. Le point de vue renouvelé du nouveau travailleur permet de mettre le doigt sur des dysfonctionnements, ou des pistes d'amélioration de l'organisation.

9.3. Les nœuds de tension dans le cadre du tutorat

A partir de nos échanges nombreux avec les différentes équipes, nous avons mis en lumière une série de points de tension autour des objectifs du tutorat et des enjeux pour l'institution. Les tensions s'expriment alors : qu'est-ce qui doit être absolument transmis et immuable, qu'est-ce qui ne peut pas faire l'objet de modification ? Qu'est-ce qui peut évoluer, faire l'objet d'une appropriation ? Finalement, cela interroge le cœur même de l'identité institutionnelle (ses « mythes fondateurs ») et, par-là, l'identité professionnelle des différents membres de l'organisation questionnant ce qui fait « métier » à l'intérieur de l'institution. Il est alors intéressant de relayer ici que c'est la question du « sens quotidien » du métier qui est revenue de manière transversale dans l'ensemble des préoccupations liées à la transmission. Ci-dessous, nous mettons en lumière différents couples d'opposition qui sont autant de nœuds qui font l'objet d'une transaction au sein des institutions.

9.3.1. Le tutorat : entre préoccupation de la stabilité et exigence de renouvellement

Le tutorat est apparu comme un dispositif tiraillé entre, d'une part, des préoccupations de stabilité des pratiques, des ressources et des valeurs et, d'autre part, des exigences de renouvellement notamment pour s'adapter aux évolutions du contexte. Dans le cadre de notre recherche-action, nous avons pu constater que la transmission des savoirs entre un travailleur expérimenté et un nouveau travailleur était tendue entre deux objectifs : celui de la stabilité et celui du renouvellement.

D'une part, la transmission des savoirs a pour but d'informer et de former le nouveau travailleur afin qu'il respecte et assure la continuité des pratiques et des valeurs de l'institution. La préoccupation institutionnelle, lorsqu'un travailleur s'en va, est en premier lieu de pouvoir entretenir les compétences et bénéficier de l'expérience de la personne sur le départ.

D'autre part, dans un contexte de mutation, la transmission des savoirs est aussi l'occasion de remettre en question ses pratiques, de favoriser une certaine réflexivité, une prise de recul par rapport aux manières de faire, notamment en bénéficiant du regard renouvelé du nouveau travailleur qui vient mettre le doigt sur des éléments qui étaient rangés depuis longtemps dans le « tiroir des évidences ».

Les tuteurs qui ont participé au projet ont pour la plupart réalisé qu'ils transmettaient leur vision de ce qu'est le « bon travail » dans leur fonction, en espérant être fidèles aux objectifs institutionnels. Mais ils ont également témoigné pour la plupart que le nouveau travailleur allait amener sa touche personnelle et peut-être « faire différemment ». Au niveau de la posture du tuteur, beaucoup ont souligné l'importance de transmettre tout en acceptant que le tuteur fasse différemment, apporte sa touche personnelle dans son travail (c'est important pour qu'il s'approprie sa fonction également). Au niveau institutionnel, c'est un enjeu également, car cela implique que le tuteur transmette sa manière de faire et que, par ailleurs, l'institution informe sur les évolutions quant à la manière de prendre en charge la fonction (cela peut être délicat vis-à-vis du tuteur lorsqu'il y a conflit entre les représentations de la fonction par le tuteur et par l'institution).

9.3.2. Entre volonté de formaliser l'accompagnement du tuteur et peur de normer

Afin de réserver un accueil similaire aux nouveaux travailleurs et, surtout, de transmettre l'ensemble des informations utiles pour leur fonctionnement et leur intégration, il apparaît intéressant de formaliser un plan d'accompagnement. Cependant, il est apparu rapidement certaines réticences et certaines craintes par rapport au risque de normer ; ce qui s'avèrerait préjudiciable à la prise en compte des spécificités du nouveau travailleur et aux valeurs fondatrices du secteur associatif.

Ce nœud de tension se cristallise également autour du recours à l'écrit dans le cadre de la transmission des savoirs. Symboliquement, l'écrit pousse à formuler des propositions d'ordre plus général, relativement désincarnées du contexte et de la pratique quotidienne, ce qui pose parfois difficulté dans la mesure où l'action professionnelle quotidienne des éducateurs notamment peut difficilement se comprendre en dehors du contexte dans lequel elle se déploie. Il s'agit d'une pratique qui « implique une approche singulière », « rétive à la généralisation directe » (Wacquez, 2013 : 21). La pratique quotidienne de l'éducateur nécessite la « compétence de pouvoir juger la valeur et le sens des façons d'agir dans des situations urgentes, complexes et en constante évolution rendant ce savoir inassimilable à un simple savoir-faire technique, davantage préoccupé par le résultat à atteindre que par le sens à décrypter ou à construire » (Brichaux, 2001, cité par Wacquez, 2013 : 24). De ce fait, le caractère transversal du savoir est considéré comme relativement limité et, de ce fait, le

recours à l'écrit paraît parfois peu pertinent pour les professionnels. C'est aussi la crainte de rigidifier les pratiques dans un travail au cas par cas qui sous-tend la frilosité à l'égard de l'écrit. Et puis, il y a des actions ou des pratiques qui s'expliquent difficilement, qui relèvent de l'intelligence de situation ou du bon sens. Enfin, l'écrit prend également du temps car il force à organiser et à rendre explicite un savoir d'évidences. Notons également que l'écrit reste le témoin des pratiques dans un contexte professionnel où l'adaptation à l'usager reste une composante dominante du savoir faire et où l'« intuition professionnelle » occupe une place importante.

Dans les pratiques de tutorat, le recours à l'écrit s'avère précieux, si pas indispensable, puisqu'il permet de réutiliser un savoir expérientiel acquis dans l'histoire d'une institution et favorise la mémoire de celui-ci. Mais c'est aussi la mémoire de ses propres pratiques qu'il permet de soutenir. Ce mouvement vers une utilisation de plus en plus présente de l'écrit est observé par Wacquez (2013 : 47) : « les professionnels doivent de plus en plus rendre compte de leur travail à travers des réunions avec d'autres professionnels, dans des rapports... La tradition orale du métier fait place de plus en plus à la pratique de l'écriture. Le travail devient plus visible et contribue à la transparence de la profession. Le professionnel se doit d'être plus précis dans son discours... » . Il subsiste une tension entre, d'un côté, la transmission et l'apprentissage par l'incorporation des gestes et, de l'autre, la culture de l'écrit comme outil incontournable de la réflexivité. Cette tension est inhérente au tutorat, par sa particularité d'articuler l'apprentissage par l'action et la prise de recul réflexive par rapport à la pratique (mise en mots des gestes quotidiens) (De Backer, 2004).

9.3.3. Entre nécessité de rappeler le cadre au tuteur et soutien à l'autonomie du tuteur

On a pu constater, dans le cadre des expérimentations, que les équipes étaient souvent plus préoccupées par l'intégration et le bien-être du nouveau travailleur que par la transmission des règles de fonctionnement de l'institution. En effet, le rôle de tuteur est tiraillé entre, d'un côté, son rôle de soutien et d'encouragement du nouveau travailleur à prendre sa place dans l'équipe, à prendre des initiatives et à rapidement donner son empreinte dans sa pratique, et, de l'autre, son rôle de relais des normes institutionnelles qui nécessite parfois de recadrer le tuteur. Pour d'aucuns, ce n'est pas le rôle du tuteur de recadrer le nouveau travailleur, mais celui des directions. Pour d'autres, c'est important d'attirer l'attention du tuteur sur les aspects

de sa pratique qui entrent en contradiction avec les modalités habituelles de fonctionnement dans l'institution. Ce qui est certain, c'est qu'il est important de bien distinguer les rôles afin d'éviter les confusions qui pourraient saboter la relation de confiance indispensable pour le tutorat. Le rôle du tuteur doit s'arrêter là où commence celui du chef éducateur ou de la direction. Le tutorat s'arrête au moment de l'évaluation finale. Cependant, la relation de confiance ne semble pas incompatible avec la possibilité de dire ce qui ne va pas au tuteur, en lui transmettant les attentes et exigences institutionnelles, tout en laissant le rôle d'évaluation à d'autres personnes.

Une déclinaison de ce couple d'opposition consiste à se demander jusqu'où il faut transmettre des informations au tuteur et jusqu'où il faut le laisser découvrir par lui-même. D'un côté, il peut sembler important de transmettre au tuteur un maximum d'informations sur le fonctionnement de l'institution, sur les pratiques en vigueur, sur les caractéristiques des résidents... afin qu'il soit le mieux préparé à d'éventuelles épreuves professionnelles qu'il pourrait rencontrer. De l'autre, les équipes ont insisté sur l'importance, notamment dans la fonction d'éducateur, de laisser le travailleur découvrir lui-même son environnement de travail, non seulement pour qu'il ne se fasse pas d'idées préconçues trop hâtives en référence à certains avertissements qu'on lui aurait transmis, notamment en ce qui concerne les usagers, mais aussi parce que c'est dans les capacités de réaction et d'adaptation à l'inattendu que s'exprime la professionnalité de l'éducateur. C'est aussi dans ces moments non balisés que peuvent s'exprimer la créativité et la capacité de prise d'initiative du travailleur.

9.3.4. La fonction tutorale : individuelle ou collective ?

Ce point-ci n'est pas réellement en tension dans la mesure où l'ensemble des participants s'accordent sur le fait que la fonction tutorale ne peut pas être uniquement portée par le tuteur, mais pas l'ensemble de l'équipe. Cependant, des craintes ont été formulées par rapport aux effets non-voulus du tutorat au niveau du comportement des équipes. Le fait d'officialiser et de donner un mandat clair à un travailleur pour la fonction de tuteur pourrait, parallèlement, faire penser aux autres membres de l'équipe que l'accueil d'un nouveau travailleur et la transmission de leur savoir n'est pas/plus de leur mission, puisqu'il y a quelqu'un qui est désigné et qui a un temps de travail dégagé pour cette mission spécifique. Il s'agirait là d'un effet pervers à éviter soigneusement.

9.3.5. Entre tuteur « expérimenté » et tuteur « pédagogue »

Lors de la journée collective à la fin des expérimentations, un atelier a été consacré à la fonction de tuteur et aux ressources nécessaires pour la prise en charge de cette délicate fonction. Il est apparu un nœud de tension autour des qualités nécessaires pour être un bon tuteur. D'un côté, c'est surtout l'expérience et la connaissance du secteur qui est mise en avant. L'important, c'est que le tuteur ait une bonne connaissance de l'institution et de la réalité du travail en son sein, qu'il soit porteur des valeurs et de la philosophie de l'organisation. D'un autre côté, ce sont les compétences pédagogiques de transmission qui sont importantes. Le tuteur devrait être capable de mettre des mots sur sa pratique, de les formaliser pour mieux les partager, de faire des liens entre les systèmes pratiques et théoriques qui sous-tendent l'action. Or, il apparaît que ces deux dimensions ne vont pas nécessairement de pair.

Un autre point important est la nécessité d'adapter le tutorat, et donc le tuteur, en fonction du type de tutorat et de tuteuré auquel on a affaire. Les besoins et la pédagogie nécessaire varient selon que le tuteuré est un stagiaire, un jeune en insertion socioprofessionnelle, un nouveau travailleur qui a de l'expérience par ailleurs, un travailleur qui revient après une longue période d'absence... mais aussi selon la personnalité du tuteuré (plus ou moins indépendant, plus ou moins entreprenant, ...). Cet argument est utilisé par certaines équipes pour justifier une forme de réticence à l'idée d'une formation au tutorat, en tout cas sous un format classique.

10. Les facteurs de réussite du tutorat. Vers l'élaboration d'un « guide de bonnes pratiques » en matière de tutorat

Il est intéressant de noter en bout de présentation des divers types de tutorat que la réussite de celui-ci dépend d'un ensemble de facteurs qui tournent autour de 4 axes principaux :

- 1) l'axe des ressources
- 2) l'axe motivationnel du tuteur et du tutoré
- 3) l'axe relatif à l'implication des directions et du service RH
- 4) l'axe organisationnel

- 1) L'axe des ressources renvoie à 2 niveaux différenciés : celui de l'institution et celui du financement.

⇒ Au niveau institutionnel, l'axe des ressources se réfère à tout ce qui existe dans l'institution et que l'on peut mobiliser dans le cadre du tutorat (peu importe le type de tutorat). C'est ainsi, que tout au long des expérimentations, il est apparu que des outils d'accompagnement existaient mais qu'ils n'étaient pas (ou plus) mobilisés (guide d'accueil du stagiaire ou du nouveau travailleur, « check list » pour l'accueil du stagiaire ou du nouveau travailleur, état des lieux du nombre de stagiaires accueillis par an et leur répartition en fonction de leur niveau de formation ou de leur ancrage scolaire/académique, etc.).

⇒ Au niveau du financement, les ressources renvoient directement aux modalités à réfléchir pour encadrer le tutorat sans surcharger le travailleur qui endosse une fonction de tuteur. Dans cette optique, l'embauche compensatoire a permis de soulager les travailleurs engagés dans un processus de tutorat.

- 2) L'axe motivationnel permet de mettre en évidence les facteurs de réussite du tutorat du point de vue du tuteur mais aussi du tutoré. Cet axe se décline sous différents niveaux

Le niveau de la disponibilité cognitive du tuteur et du tutoré. Ce niveau vise la capacité d'écoute et de remise en question de part et d'autre. Ce

niveau pose la question du choix du tuteur et des modalités de transmission du savoir (sous l'angle de la prescription d'actions à exécuter ou sous celui de l'accompagnement dans la construction de l'expérience du tuteur).

Le niveau de l'image de soi du tuteur. Il s'agit de maintenir une image positive de soi dans sa fonction au sein de l'institution et dans son rôle de tuteur par rapport au tuteur. Comme nous l'avons vu dans le tutorat de transmission tout comme dans celui du tutorat d'intégration, le tuteur joue un rôle majeur dans la transmission du savoir particulièrement dans le contexte du renouvellement des travailleurs sur le départ à la pension. Il s'agit de pérenniser des compétences acquises par expérience et de maintenir la pratique juste, les « habiletés », le savoir faire propre à un métier.

Le niveau de la reconnaissance par les autres. Il est essentiel de délimiter le rôle du tuteur. Cette délimitation va de pair avec la **fixation d'objectifs à atteindre** et avec la reconnaissance du temps que demande l'investissement d'un travailleur amené à devenir tuteur.

Remarque : la question de l'image de soi et de la reconnaissance par les autres vaut également pour le tuteur. Nous avons mis en évidence à quel point la question de l'accueil du tuteur tout comme celle de la reconnaissance de ses difficultés sont vécues positivement par le tuteur.

- 3) L'axe relatif à l'implication des directions et du service RH. Il s'agit ici de la valorisation symbolique et institutionnelle du tuteur.
- 4) L'axe organisationnel. Il est question ici d'organiser le travail de telle sorte qu'un lieu et qu'un temps soient prévus pour revenir sur l'expérience de tutorat et pour éventuellement ajuster l'accompagnement proposé

Le tableau ci-dessous synthétise les facteurs de réussite du tutorat comme ils ressortent de l'expérimentation. L'approche proposée ici permet de rattacher chacun des axes à des objectifs à atteindre et aux moyens de les atteindre. Eu égard à ce tableau, notons que notre accompagnement a porté sur la mise en évidence des moyens existant pour atteindre des objectifs spécifiques mais aussi sur le pilotage à la co-réalisation d'outils pour atteindre ces objectifs.

Ce tableau prévoit également deux items par rapport auxquels tout tuteur pourrait se positionner (*cf.* les 2 dernières colonnes). Ce positionnement permet de faire un état des lieux concernant le développement du tutorat dans une institution. Dès lors ce tableau peut être utilisé comme une référence pour une autoévaluation concernant la mise en place de dispositifs de tutorat.¹⁵ Il pourrait également servir à mettre en place des « bonnes pratiques » ou plus précisément des « pratiques contextualisées »¹⁶, c'est-à-dire des pratiques pertinentes au vu du contexte particulier où elles se réalisent. L'idée est que la pertinence des pratiques reste indissociable des milieux dans lesquelles elles se déploient : une pratique peut s'avérer soutenir le tutorat dans un contexte particulier relatif à telle institution alors qu'ailleurs, dans un autre contexte, elle perdrait de son sens.

Ce tableau nous a également servi à l'élaboration de pistes d'actions.

¹⁵ Cette approche est inspirée d'une approche menée dans le cadre d'une autre recherche-action. Voir à ce propos BOUMEDIAN N., 2015, « Enjeux épistémologiques et enjeux sociaux de la production des savoirs autour de la question du « bien-être » à l'école » in : DE ROBERTIS Cristina, LEPLAY Eliane, PASCAL Henri (dir.), Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance. Les chercheurs ignorants, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 129-137.

¹⁶ LYET P., « Traduction, transaction sociale et tiers intermédiaire dans les processus de collaboration de chercheurs et de praticiens dans le cadre de recherches-actions », *Pensée Plurielle*, n° 19, 2011, p. 49 à 67.

Axes concernés	Objectifs à atteindre	Comment atteindre ces objectifs ? => Bonnes pratiques	Développer ou non au sein de mon institution?	Qu'ai-je à ma disposition pour atteindre cet objectif ?
Axe des ressources	Ressources institutionnelles : mise en évidence de ce qui existe pour faciliter la mise en place du tutorat (livret d'accueil du tuteur, « check list » pour cet accueil, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire du tutorat un projet institutionnel. • L'inscrire dans un projet d'équipe. • Impliquer la direction. 		
	Ressources financières : recherche et obtention de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien au niveau du suivi administratif des aides à ce type de projet. • Soutien à la clarification des possibilités d'articulation des aides entre elles. 		
Axe motivationnel	Au niveau de la disponibilité cognitive. Capacité à se remettre en question et à entrer dans une relation de réciprocité entre le tuteur et le tuteuré.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de l'espace, libérer du temps et mettre en place des conditions pour favoriser les échanges entre tuteur et tuteuré. • Elaborer un contrat de tutorat (balises pour renforcer la confiance réciproque). cf. la boussole par exemple. • Favoriser la construction de l'expérience du tuteuré plutôt que l'approche prescriptive (exécution de gestes appris). 		
	Au niveau de l'image de soi du tuteur. Reconnaître les compétences du tuteur : la pratique juste, les « habiletés », le savoir faire propre au métier. <u>Asseoir la légitimité</u> du tuteur (<u>reconnaître</u> le temps et les moyens nécessaires au tutorat).	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un processus d'accompagnement fait d'exigences méthodologiques et pédagogiques charpentées (séquencées au minimum autour de moments-clés). • Faire le point régulièrement sur le processus et son efficacité. 		

	Au niveau de l'image de soi du tuteur. Reconnaître ses difficultés et lui laisser l'occasion de l'exprimer. Baliser la relation de confiance.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point un « contrat » entre le tuteur et le tuteur, réfléchi en commun par les 2 principaux protagonistes. • Créer un espace et libérer du temps pour des échanges avec le tuteur. 		
	Au niveau de la reconnaissance du tuteur par les autres.	Faire du tutorat un projet d'équipe.		
Axe d'implication des directions et de la RH	La valorisation symbolique et institutionnelle du tuteur.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître la légitimité de la mission du tuteur. • Valoriser financièrement le temps consacré au tutorat. • Soutenir et accompagner les tuteurs dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer. • Sensibiliser <u>l'ensemble du personnel</u> à la question du tutorat et de son importance pour l'institution (renouvellement des cadres, adaptation à l'environnement). • Rappeler les objectifs du tutorat. • Cadrer le mandat du tuteur. • Maintenir un « regard extérieur » sur le processus de tutorat (supervision de tuteurs, interventions de tuteurs). 		
Axe organisationnel	Consacrer un lieu et un temps pour revenir sur l'expérience de tutorat et pour éventuellement ajuster l'accompagnement proposé	<ul style="list-style-type: none"> • Faire du tutorat un projet institutionnel. • Impliquer les équipes. • Impliquer la direction • Impliquer le service RH • Elaborer/revoir le descriptif des fonctions. 		

Conclusion : perspectives et pistes d'action

A l'issue de cette recherche-action, nous soulignons ici quelques observations transversales concernant l'écho que le tutorat a eu au sein des institutions :

- Les pratiques de tutorat ont suscité l'engouement des équipes qui y ont vu, pour la plupart, un outil pertinent en vue de relever différents défis auxquels elles sont confrontées ;
- Les équipes se sont investies de manière dynamique et réflexive dans la mise en œuvre du dispositif de tutorat ;
- Les participants ont perçu de nombreux effets positifs du tutorat à différents niveaux : celui du tutoré, du tuteur, de l'équipe et de l'institution ;

6 mois après la fin des expérimentations, de l'accompagnement et du soutien du Fonds ISAJH, qu'en est-il du tutorat dans les différentes institutions ? Les témoignages des participants, lors de notre dernière réunion de travail du 27 novembre 2015, font état des constats, craintes et souhaits suivants :

- Constat d'une diffusion de la culture du tutorat. Les travailleurs développent davantage des réflexes de transmission. Prise de conscience de l'importance de l'accueil.
- Certains ont choisi de renouveler l'expérience de tutorat dans le cadre de l'accueil d'un autre travailleur, en dehors de l'expérimentation.
- Certaines grandes institutions réfléchissent à avoir un « référent-tutorat » pour relever le défi du changement de génération (départ d'une grande partie des travailleurs à la retraite).
- Certains souhaitent tester des modalités de pérennisation du tutorat et les évaluer régulièrement.
- Constat d'une augmentation des demandes de tutorat depuis que celui-ci a été officialisé dans l'institution. Certains pointent du doigt le fait que l'expérimentation a créé des nouveaux besoins et qu'il faut réfléchir à de nouvelles modalités de soutien pour répondre à ces attentes.
- L'importance de mettre un terme au tutorat, pour donner le sentiment au nouveau travailleur qu'il peut « voler de ses propres ailes ».

- Le personnel reçoit en général bien les outils d'accompagnement proposés dans le cadre de l'expérimentation. Les travailleurs rencontrés sont demandeurs, semblent impliqués et davantage sensibilisés à la question du tutorat.
- Une crainte que les effets de l'expérimentation se détricotent progressivement au cours du temps.
- Crainte que la qualité de l'accueil ne soit pas la même sans le soutien du Fonds.

A l'issue de cette recherche, il est à présent temps de réfléchir aux pistes d'action pertinentes pour soutenir le tutorat dans le secteur. Nous allons envisager cette réflexion en deux temps : dans un premier temps, nous allons évaluer le dispositif d'embauche compensatoire et d'accompagnement mis en œuvre dans le cadre de ce projet-ci, et dans un deuxième temps, nous allons envisager les pistes d'action pour la suite.

1. Utilisation et évaluation de l'embauche compensatoire

L'embauche compensatoire a été utilisée de diverses manières par les institutions participantes. Les modalités d'usage de l'embauche compensatoire sont les suivantes :

- Pour engager le tuteur,
- Pour augmenter le temps de travail du tuteur,
- Pour maintenir à l'emploi un membre de l'équipe menacé par la fin d'un subside,
- Pour gonfler le temps de travail d'un autre travailleur,
- Pour engager des étudiants durant l'été,
- ...

Globalement, la possibilité d'embauche compensatoire est appréciée. Mais certaines difficultés ont été pointées :

- Pour les petites institutions, vu les conditions d'obtention de l'embauche compensatoire, il est probable qu'une grande partie des institutions n'essayent même pas en estimant avoir une probabilité trop faible de l'obtenir. Le processus d'obtention de l'embauche compensatoire occasionne une surcharge administrative considérée comme trop importante par certaines institutions. Les institutions se retrouvent dans une difficulté pour jongler entre les différentes aides et les articuler entre elles. Cela explique sans doute la forte sous-représentation des petites structures dans les

expérimentations de tutorat. Il serait intéressant d'avoir un dispositif d'accompagnement ciblé pour ces petites structures afin de les aider à étudier la faisabilité, au niveau administratif et financier, de la mise en place de l'accompagnement et de l'embauche compensatoire. Une possibilité de cumuler différentes sortes de subsides, de mutualiser les aides, pourrait également être intéressante (par exemple cumuler les subsides liés au Fonds « old timer » et ceux rattachables au tutorat).

- Certains participants estiment que, si c'était à refaire, il faudrait que l'utilisation de cette embauche compensatoire soit réfléchie et décidée en équipe, afin de l'allouer au mieux. Un accompagnement des institutions sur la définition de la manière dont va être utilisée l'embauche compensatoire pourrait être intéressant. Importance de la communication en interne sur l'utilisation de l'embauche compensatoire pour éviter tout malentendu ou difficultés.
- La double limite : 180 heures et maximum 24 euros par heure. Il y a un risque de ne pas pouvoir justifier l'utilisation de l'enveloppe, en raison des diverses limitations d'accès. Certains souhaitent qu'il y ait plus de liberté dans la gestion de l'enveloppe pour permettre à plus de petites institutions d'en bénéficier.

Eléments bibliographiques

- BACHELART D. (1998), « Le paradoxe d'une formation à un métier 'qui ne s'apprend pas' », in : FRENEYT M-F, BLANC M., et PINEAU G. (sld), *Les transactions aux frontières du social : formation, travail social, développement local*, Lyon, Chronique sociale, p. 154 - 170
- BOUMEDIAN N., (2012), « Les enjeux sociaux du travail interdisciplinaire. L'exemple de la prise en charge globale des usagers », *Pensée Plurielle*, n°30-31, p. 191-206.
- BOUMEDIAN N., (2014), *Recherche action concernant le tutorat dans le secteur de la SCP 319.02* (Phase exploratoire)
- BOUMEDIAN N., (2015), « Enjeux épistémologiques et enjeux sociaux de la production des savoirs autour de la question du « bien-être » à l'école » in : DE ROBERTIS Cristina, LEPLAY Eliane, PASCAL Henri (dir.), *Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance. Les chercheurs ignorants*, Rennes, Presses de l'EHESP, p. 129-137.
- DE BACKER B., (2004), « Le tutorat en milieu de travail » - Note de synthèse, APEF asbl.
- DE BACKER B., (2009), « Le tutorat, du père aux pairs », *La Revue Nouvelle*, septembre, pp. 92-99.
- DE BACKER B. (2014), « L'inclusion de la personne handicapée en Région de Bruxelles-Capitale », étude CBCS.
- DELBOS G., JORION P., (1984), *La transmission des savoirs*, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- DIVAY S., LEGENDRE F., (2014), « Introduction du Dossier « La transmission du métier » », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, La transmission du métier. URL : <http://sociologies.revues.org/4540>.
- FIASSE C. & LODEWICK P., (2014), « Soutien au tutorat d'insertion de jeunes peu qualifiés », Fonds Social MAE (CP 332). <http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2013/12/projet-jeunes-tutorat-d-insertion.pdf>

- FIASSE C. & LODEWICK P., (2014), « Soutien au tutorat d'intégration de jeunes travailleurs », Fonds Social MAE (CP 332). <http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2013/12/projet-jeunes-tutorat-d-integration.pdf>
- GASPAR J.-F., (2012), *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte.
- JODELET D. (2006), « Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales » in : HASS V., (2006), *Les savoirs du quotidien. Transmissions, Appropriations, Représentations*, Rennes, Presses universitaires de Renne, p. 235-255
- LYET P., (2011), « Traduction, transaction sociale et tiers intermédiaire dans les processus de collaboration de chercheurs et de praticiens dans le cadre de recherches-actions », *Pensée Plurielle*, n° 19, p. 49 à 67.
- LYET P. (2008), *L'institution incertaine du partenariat*, Paris, L'Harmattan.
- MASSINGUE B., (2009), « Seniors tuteurs : comment faire mieux ? », Rapport au Secrétaire d'Etat chargé l'Emploi, La Documentation Française.
- NOLMANS M., (2008), "Évolution, dispersion et complexification des métiers du social", *Travail-Emploi-Formation*, n°8, pp. 60-69.
- Vie sociale, n° 2/2009. « Les écrits professionnels. Pratique des écrits, écriture des pratiques »
- WACQUEZ J., (2013), « Fondamentaux - Le noyau dur du métier d'éducateur », *Rhizome*, pp. 21-66.

Annexes

Phase 2 : Expérimentations de dispositifs de tutorat

Projet de formulaire LimeSurvey

Mot introductif : Le fonds ISAJH a lancé un appel à projet pour une recherche-action portant sur le tutorat. Le CERIAS (Centre d'Etudes et de Recherches en Ingénierie et actions sociales) et le CERSO (Centre de Ressources pour le Social) ont été retenus comme opérateurs de recherche.

Un des objectifs de cette recherche-action a été, dans un premier temps, de recueillir des informations relatives à des pratiques de tutorat existant dans le secteur. Cette première phase de la recherche a abouti à un rapport intermédiaire (téléchargeable sur le site du Fonds ISAJH).

Le tutorat se définit au minimum comme un accompagnement des travailleurs-euses dans la transmission des compétences. Si le terme de tutorat est évident pour certains acteurs, l'enquête exploratoire a mis en avant qu'il n'était pas fréquemment utilisé alors même que des « pratiques du tutorat » existent. En effet, il apparaît que ces pratiques de tutorat sont utilisées par différents acteurs mais ne sont pas nécessairement nommées comme telles. Certains acteurs ont alors exprimé qu'ils étaient plus à l'aise avec les termes d'« accompagnement » ou encore de « coaching », de « transmission de savoirs », d'« écolage », de « parrainage », de « tuilage », de « travail en doublon », etc. D'autres, enfin, nous ont précisé qu'ils développent du tutorat mais qu'il n'y a aucune formalisation.

Une deuxième phase de cette recherche consiste à expérimenter divers dispositifs de tutorat dans différentes institutions du secteur ainsi que dans des contextes variés. C'est dans ce cadre que nous vous communiquons cet appel à candidature. Dans l'optique de ces expérimentations, nous vous proposons :

- un **accompagnement d'équipe de 12 heures** à planifier durant le premier semestre 2015 ;
- une **journée préparatoire collective** avec les autres institutions qui participent au projet ;
- une **journée finale collective d'échanges et de partages** entre les participants.

Ce dispositif d'accompagnement est également accessible aux institutions qui n'ont pas d'expérimentation prévue (c'est-à-dire qui ne sont pas dans la situation de mettre concrètement en place un dispositif de tutorat) mais qui souhaitent initier une réflexion d'équipe autour de cette question.

Nous vous proposons également une **possibilité d'embauche compensatoire** (non-obligatoire). Cette embauche compensatoire s'élève à 180 heures pour les institutions projetant de réaliser l'expérimentation du tutorat durant l'année 2015. Les institutions qui sont intéressées uniquement par l'accompagnement d'équipe peuvent bénéficier d'une embauche compensatoire de 15 heures par participant au dispositif d'accompagnement avec un maximum de 90 heures.

Aussi, si vous êtes intéressés à introduire un projet, la manière dont vous désignez votre pratique de tutorat tout comme son degré de formalisation ne sont pas des éléments excluants. De même, vous pouvez proposer un projet quel que soit votre niveau d'expérience dans le domaine du tutorat, que vous en ayez déjà développé dans votre institution ou non. L'important est que vous nous donniez les informations les plus précises possibles concernant le contexte dans lequel vous êtes, vos besoins et vos attentes en la matière afin que nous puissions baliser les scénarios à mettre en œuvre. Les modalités d'opérationnalisation de l'expérimentation ainsi que de l'accompagnement seront négociées avec votre institution en fonction de vos attentes et feront l'objet d'une convention spécifique. A ce titre, il est prévu d'organiser une réunion de préparation avec chaque institution afin de négocier le type d'accompagnement attendu et de signer une convention adaptée.

Le questionnaire qui suit doit être complété paritairement et faire l'objet d'une certification de consentement paritaire (cf. formulaire de consentement paritaire joint au courrier postal). Une fois le

questionnaire complété, il doit être imprimé et signé paritairement par l'employeur et la délégation syndicale. Ensuite, il doit être scanné et renvoyé par mail.

Premier écran : Sélectionnez le type de tutorat qui vous intéresse.

Pour quel type de tutorat souhaitez-vous un accompagnement ? Veuillez lire attentivement la définition des 6 formules proposées ci-dessous et choisissez en une.

Si la sélection d'une des 6 formules est obligatoire pour passer à l'écran suivant, il s'agit cependant avant tout d'une indication de l'orientation que vous voulez suivre et du contexte dans lequel vous êtes. Il vous sera loisible de décrire plus précisément vos attentes dans la suite du formulaire, et la mise en œuvre du dispositif sera adaptée en fonction de celles-ci.

- **Tutorat d'insertion** : concerne les travailleurs-euses **peu qualifié(e)s, en situation précaire** et ayant un **contrat de travail rémunéré dans le cadre de dispositifs d'insertion**. Ceux-ci doivent être des dispositifs de **formation**, tels que :
 - un système de formation en alternance (au minimum CEFA ou IFAPME, mais voir aussi les critères proposés par le CEF) ;
 - soit dans le cadre d'une formation professionnelle individuelle en entreprise telle que visée par l'article 27, 6°, de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant la réglementation du chômage ;
 - soit dans le cadre d'un stage de transition visé à l'article 36quater du même arrêté royal du 25 novembre 1991 (voir article 1^{er}, 5°).
- **Tutorat de formation** : concerne les travailleurs-euses qui ne sont pas dans les critères du public cible tutorat d'insertion (pas en contrat rémunéré ni dans un statut précaire), et qui **effectuent leur stage dans le cadre d'un cursus de formation (plein exercice ou promotion sociale)**. Les stagiaires inscrits dans des cursus de bachelier ou de master peuvent faire partie de ce groupe cible.
- **Tutorat d'intégration des nouveaux travailleurs-euses** : concerne les travailleurs-euses **hors contrat d'insertion**, étant dans la **première année d'un premier engagement contractuel rémunéré** dans une institution. Cela peut également concerner les travailleurs-euses qui ont **récemment intégré un nouveau service** au sein d'une même institution.
- **Tutorat de réintégration** : concerne les **travailleurs-euses rentrant(e)s** qui reviennent après une pause carrière, un problème de santé, un congé de maternité, un congé parental... **Temps minimum d'absence : 6 mois**.
- **Tutorat de transformation**: concerne les institutions qui doivent faire face à **l'évolution de leurs publics et se transformer**, faire évoluer les savoirs afin d'adapter les modalités de prise en charge de ces publics. Dans ce cas précis, **le « tuteur » provient d'une autre institution similaire** confrontée au même type d'évolution. Il reste salarié chez le même employeur et propose un accompagnement d'équipe en raison d'une expérience spécifique/de compétences spécifiques acquises durant son parcours professionnel ou dans le cadre d'une formation particulière.

- **Tutorat de transmission pour des fonctions hiérarchiques ou fonctions spécialisées :** concerne le tutorat réalisé dans le cadre de la prise en charge d'une fonction **hiérarchique** (direction, coordination, chef de groupe, chef éducateur) ou **unique** (cette fonction est prise en charge par un seul membre de l'équipe).

2^{ème} écran : Paramétrage de l'expérimentation

1. Identification de l'employeur :

1.1. Dénomination

1.2. Adresse du siège social

1.3. Secteur (menu déroulant avec nomenclature habituelle)

- Aide aux personnes handicapées
- Aide à la jeunesse
- Aide aux adultes en difficulté
- Aide au logement

1.4. Types d'agrément (facultatif)

1.5. Numéro ONSS

1.6. Si la candidature concerne un service/une antenne particulière de l'institution, quelle est l'adresse du service concerné ?

1.7. Nom, prénom et coordonnées de la personne de contact (mail et numéro de téléphone)

1.8. Nombre de travailleurs-euses dans l'institution (personnes physiques)

1.9. Nombre de travailleurs-euses dans l'institution (équivalent temps plein)

2. Expériences dans le tutorat

2.1. Avez-vous déjà expérimenté des pratiques de tutorat de (le type de tutorat sélectionné dans l'écran précédent) dans votre service ? (prévoir un onglet permettant de relire la définition)

- Oui
- Non (report au point 3)

2.2. Si oui, pouvez-vous décrire brièvement en quoi consiste la pratique mise en place dans votre service ?

--

2.3. Avez-vous bénéficié ou disposez-vous actuellement de ressources pour mettre en place ces dispositifs de tutorat ?

- Oui
- Non

2.4. Citez 3 points positifs et 3 points négatifs de cette expérience.

Trois points positifs (atouts, impacts positifs)	Trois points négatifs (difficultés, impacts négatifs)

2.5. Qu'est-ce qui, selon vous, permettrait d'améliorer vos pratiques de tutorat ? De quoi auriez-vous besoin ?

--

3. Objectifs de l'expérimentation

3.1. Quels sont vos objectifs dans la mise en œuvre du tutorat et quels sont les bénéfices/la plus-value que vous en attendez pour votre équipe ?

--

3.2. Voici une liste non fermée d'outils/de dispositifs/de méthodologies du tutorat. Veuillez cocher le ou les outil(s) que vous aimeriez mobiliser ou améliorer dans le cadre de cette expérimentation :

- Réunions d'équipe (comme espace permettant qu'un lieu et qu'un agenda soient prévus pour l'intégration des « *tutorés* », même s'il y a peu de formalisation).
- Plan d'accompagnement (procédure permettant de planifier l'intégration du « *tutoré* » à l'aide, par exemple, d'un calendrier spécifique et de grille d'évaluation des acquis et points faibles relatifs spécifiquement à la fonction).
- Supervision (comme espace de distanciation/de discussion structurée et séquencée autour de la pratique facilitant, a posteriori, la transmission du savoir et savoir faire entre pairs)
- Ecolage (accueil du « *tutoré* » en vue d'une familiarisation générale avec l'institution)
- Tuilage (travail en doublon à la même fonction sur une durée relativement longue et séquencée par des entretiens d'évaluation des acquis avec le « *tutoré* »)
- Travail en doublon (sur une courte durée et peu formalisé)
- Manuel/procédure d'accueil du stagiaire ou du nouveau travailleur
- Espace consacré pour le retour sur l'expérience en tant que « *tuteur* »
- Outils d'évaluation du suivi du stagiaire

3.3. Si aucun des outils cités dans la liste ci-dessus ne vous convient, pouvez-vous décrire brièvement la méthodologie que vous souhaitez développer dans la mise en place d'un dispositif de tutorat dans votre service ?

3.4. Dans la mesure du possible, pouvez-vous mettre en lumière les ressources dont vous auriez besoin pour mettre en œuvre ce dispositif de tutorat dans votre service (ceux qui ont déjà de l'expérience dans le tutorat (cf. point 3) ne répondent pas à cette question – il y aura un saut automatique au point 4):

4. Conditions de mise en œuvre du tutorat :

4.1. A quelle période de l'année 2015 souhaitez-vous commencer l'expérimentation ?

- La période d'expérimentation commencera entre janvier et juin 2015
- La période d'expérimentation commencera entre juillet et décembre 2015
- Il n'y a pas d'expérimentation prévue (report automatique au point 6)

4.2. En dehors des heures d'accompagnement (12 heures entre janvier et juin), veuillez donner une estimation du nombre d'heures/semaine que le ou les tuteur(s) pourront consacrer à la mise en œuvre du dispositif de tutorat ?

5. Identification des participants au dispositif de tutorat

Il peut y avoir un ou plusieurs « tuteur(s) » et « tutoré(s) »

Les questions contenues dans ce point 5 varient en fonction du type de tutorat sélectionné

Tutorat sélectionné : Tutorat d'insertion

5.1. *Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » – max 3)*

5.1.1. Nom/prénom :

5.1.2. Genre : H/F

5.1.3. Age :

5.1.4. Ancienneté dans l'institution :

5.1.5. Fonction :

5.1.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

5.1.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps

5.1.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

5.1.9. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...) ?

5.2. Avez-vous déjà identifié le ou les « tutorés » qui participeront à l'expérimentation ?

- Oui
- Non (report automatique au point 6)

5.3. Profil du/des « tutoré(s) » : (prévoir autant d'écrans que de « tutorés » – max 3)

Si le ou les « tutoré(s) » est/sont déjà identifié(s), veuillez nous communiquer les informations suivantes à leur propos :

5.3.1. Nom/prénom :

5.3.2. Genre :

5.3.3. Age :

5.3.4. Ancienneté dans le secteur :

5.3.5. Fonction visée à travers le tutorat :

5.3.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

5.3.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps

5.3.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

5.3.9. Pouvez-vous décrire le dispositif d'insertion du « tutoré » (formation en alternance, formation professionnelle en entreprise, stage de transition...)? Quelles sont les modalités importantes de la convention de stage/du contrat ?

Tutorat sélectionné : Tutorat de formation

5.1. Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » - max 3)

5.1.1. Nom/prénom :

5.1.2. Genre : H/F

5.1.3. Age :

5.1.4. Ancienneté dans l'institution :

5.1.5. Fonction :

5.1.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

- 5.1.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.1.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.1.9. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...)?

- 5.2. Avez-vous déjà identifié le ou les « tutorés » qui participeront à l'expérimentation ?
- Oui
 - Non (report automatique au point 6)

- 5.3. Profil du/des « tutoré(s) » : (prévoir autant d'écrans que de « tutorés » - max 3)

Si le ou les « tutoré(s) » est/sont déjà identifié(s), veuillez nous communiquer les informations suivantes à leur propos :

- 5.3.1. Nom/prénom :
- 5.3.2. Genre :
- 5.3.3. Age :
- 5.3.4. Ancienneté dans le secteur :
- 5.3.5. Fonction visée à travers le tutorat :
- 5.3.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- 5.3.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.3.8. Niveau de qualification actuel: Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.3.9. Niveau de qualification visé par la formation : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.3.10. Institution de formation avec laquelle la convention de stage est établie :

Tutorat sélectionné : Tutorat d'intégration

- 5.1. Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » - max 3)
- 5.1.1. Nom/prénom :
- 5.1.2. Genre : H/F
- 5.1.3. Age :
- 5.1.4. Ancienneté dans l'institution :
- 5.1.5. Fonction :
- 5.1.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

- 5.1.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.1.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.1.9. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...) ?

- 5.2. Avez-vous déjà identifié le ou les « tutorés » qui participeront à l'expérimentation ?
- Oui
 - Non (report automatique au point 6)

5.3. *Profil du/des « tutoré(s) » : (prévoir autant d'écrans que de « tutorés » - max 3)*

Si le ou les « tutoré(s) » est/sont déjà identifié(s), veuillez nous communiquer les informations suivantes à leur propos :

- 5.3.1. Nom/prénom :
- 5.3.2. Genre :
- 5.3.3. Age :
- 5.3.4. Ancienneté dans le secteur :
- 5.3.5. Fonction actuelle :
- 5.3.6. Fonction visée à travers le tutorat (si différente de la fonction actuelle) :
- 5.3.7. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- 5.3.8. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.3.9. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.3.10. Pouvez-vous décrire brièvement le parcours professionnel du « tutoré » ?

Tutorat sélectionné : Tutorat de réintégration

5.1. *Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » - max 3)*

- 5.1.1. Nom/prénom :
- 5.1.2. Genre : H/F
- 5.1.3. Age :
- 5.1.4. Ancienneté dans l'institution :
- 5.1.5. Fonction :
- 5.1.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

- 5.1.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.1.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.1.9. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...) ?

--

- 5.2. Avez-vous déjà identifié le ou les « tutorés » qui participeront à l'expérimentation ?
- Oui
 - Non (report automatique au point 6)

- 5.3. Profil du/des « tutoré(s) » : (prévoir autant d'écrans que de « tutorés » - max 3)

Si le ou les « tutoré(s) » est/sont déjà identifié(s), veuillez nous communiquer les informations suivantes à leur propos :

- 5.3.1. Nom/prénom :
- 5.3.2. Genre :
- 5.3.3. Age :
- 5.3.4. Ancienneté dans le secteur :
- 5.3.5. Fonction actuelle :
- 5.3.6. Fonction visée à travers le tutorat (si différente de la fonction actuelle) :
- 5.3.7. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- 5.3.8. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.3.9. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- 5.3.10. Durée de l'écartement avant le retour au travail :

Tutorat sélectionné : Tutorat de transformation

- 5.1. Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » - max 3)

- 5.1.1. Nom/prénom :
- 5.1.2. Genre : H/F
- 5.1.3. Age :
- 5.1.4. Ancienneté dans l'institution :
- 5.1.5. Identification de l'employeur qui envoie le « tuteur » :
- 5.1.6. Fonction :
- 5.1.7. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- 5.1.8. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps

5.1.9. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

5.1.10. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...) ?

5.2. Le tutorat de transformation concernant l'équipe dans son ensemble, pouvez-vous donner quelques éléments de contexte et les motivations qui justifient la nécessité d'un tutorat de transformation dans votre institution ?

Tutorat sélectionné : Tutorat de transmission

5.1. Profil du/des « tuteur(s) » : (prévoir autant d'écran que de « tuteurs » - max 3)

5.1.1. Nom/prénom :

5.1.2. Genre : H/F

5.1.3. Age :

5.1.4. Ancienneté dans l'institution :

5.1.5. Fonction :

5.1.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)

5.1.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps

5.1.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

5.1.9. Pouvez-vous motiver la sélection de ce « tuteur » (formation, expérience particulière...) ?

5.2. Avez-vous déjà identifié le ou les « tutorés » qui participeront à l'expérimentation ?

- Oui

- Non (report automatique au point 6)

5.3. Profil du/des « tutoré(s) » : (prévoir autant d'écrans que de « tutorés » - max 3)

Si le ou les « tutoré(s) » est/sont déjà identifié(s), veuillez nous communiquer les informations suivantes à leur propos :

5.3.1. Nom/prénom :

5.3.2. Genre :

5.3.3. Age :

5.3.4. Ancienneté dans le secteur :

- 5.3.5. Fonction hiérarchique ou unique visée à travers le tutorat :
- 5.3.6. Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- 5.3.7. Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- 5.3.8. Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)

6. **Identification des participants au dispositif d'accompagnement** : Pour rappel, en dehors de l'expérimentation proprement dite, nous vous proposons des séances d'accompagnement à sa mise en œuvre (accessible même s'il n'y a pas d'expérimentation prévue). Afin d'inscrire l'expérimentation du tutorat dans une dynamique d'équipe, indispensable dans la mesure où le tutorat ne concerne pas les seuls « tuteur(s) » et « tutoré(s) », mais toute l'organisation, il semble important que plusieurs membres représentants du service participent aux séances d'accompagnement.

6.1. Avez-vous déjà identifié les participants au dispositif d'accompagnement ?

- Oui
- Non (report automatique au point 7)

6.2. Si oui, veuillez les identifier et préciser à quel titre ils participent au dispositif d'accompagnement (*prévoir autant d'écrans que de participants*) :

- Nom/prénom :
- Genre : H/F
- Age :
- Fonction :
- Type de contrat : CDI/travail temporaire (CDD, intérimaire, remplacement...)
- Temps de travail contractuel : Temps plein/entre temps plein et mi-temps/moins d'un mi-temps
- Niveau de qualification : Inférieur au CESI/Egal au CESI/Egal au CESS/Supérieur de type court (graduat, régendat, baccalauréat)/Supérieur de type long (licence, master, doctorat)
- Pouvez-vous motiver la sélection de ce participant au dispositif d'accompagnement ?

7. Pour terminer, avez-vous d'autres éléments d'information importants à nous communiquer concernant les conditions de mise en œuvre du dispositif de tutorat ?

