

Le contrat de génération devrait modifier les pratiques de tutorat en entreprise

Aujourd'hui, les tuteurs sont davantage des trentenaires que des seniors, pourtant appelés à jouer un rôle de transmission des savoirs

ANNE RODIER

La mise en place des contrats de génération devrait conduire les entreprises à repenser le mode de transmission des savoirs et des compétences. Le projet de loi adoptée par le Parlement, le 14 février, impose aux entreprises d'au moins 300 salariés, ou qui appartiennent à un groupe employant au moins 300 personnes, de déposer, avant le 30 septembre, un accord collectif ou un plan d'action qui les engage en termes de formation, d'emploi et de transmission des savoirs des seniors et des juniors, suggérant ainsi un transfert des compétences entre ces deux catégories.

« La loi lie les générations entre elles, ce qui est un progrès en soi, car elle apporte un changement de regard et place les grandes entreprises dans une perspective de transmission des compétences, analyse Rodolphe Delacroix, consultant du cabinet de recrutement Towers Watson et auteur de *Si senior! Travailler plus longtemps en entreprise c'est possible* (Lignes de repères, 2012). Mais les seniors ne sont pas des tuteurs nés », s'empresse-t-il d'ajouter. Et surtout, ils ne tiennent pas ce rôle aujourd'hui.

Alors qu'un salarié sur cinq se trouve au cours de l'année en position de formateur ou de tuteur, « c'est parmi les 30 à 40 ans qu'on trouve les plus forts pourcentages de tuteurs. Et à partir de 40 ans, le nombre de tuteurs décline avec l'âge », révèle, lundi 25 février, une étude réalisée auprès de 22.446 salariés par les médecins du travail en 2010 et 2011, dans le cadre de l'observatoire Evrest (Évolutions et relations en santé au travail).

Ce constat est toutefois à relativiser pour les cadres. « Parmi eux, le pourcentage de tuteurs le plus élevé se situe entre 40 et 44 ans », précise le directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (Créapt), Serge Volkoff, coauteur de l'étude avec Anne-Françoise Molinié. Dans cette tranche d'âge, plus de 45% des cadres déclarent avoir eu un rôle de formateur ou de tuteur depuis un an. Mais on est toujours loin des salariés âgés concernés par le contrat de génération : les 57 ans et plus.

« Les plus de 50 ans sont des puits de savoir dont le départ crée un grand vide, si la transmission du savoir n'est pas effectuée. Mais ils ne sont pas dans les effectifs des programmes de tutorat, car il n'y a personne de plus de 50 ans dans mon service », reconnaît Emmanuel Guilloir, sales & marketing manager du groupe parapétrolier Subsea 7-France, qui se targue d'avoir instauré

des systèmes efficaces de transmission des compétences pour la découverte des métiers et l'évolution de carrière.

La transmission des savoirs et des compétences ne répond pas à une problématique d'âge, mais à un changement technique ou d'organisation, une mobilité, un développement de la polyvalence, l'arrivée de nouveaux salariés à intégrer. Elle prend des for-

Un salarié sur cinq se trouve en cours d'année en position de formateur ou de tuteur

mes diverses, mais rarement celle d'un tuteur en binôme. C'est plutôt une équipe qui prend l'individu en charge, constate l'étude.

« Dans le milieu hospitalier, il y a plusieurs titres de tuteurs. Il y a une tentative de formalisation des dispositifs pour l'accueil des infirmières qui sortent de formation initiale, en mettant en place un système de doublure durant deux semaines. Dans la réalité, le tuteur s'inscrit dans les contraintes de fonctionnement de service : la durée de doublage peut être réduite et l'infirmière prise en charge par les personnes présentes, tuteur ou pas », explique Jeanne Thébaud, ergonome au Créapt.

Chez Subsea 7-France, le tutorat se prati-

que en trio : « Le candidat, son tuteur, chargé du partage d'expérience et de l'intégration dans la fonction, et son mentor, qui doit l'aider à construire son réseau et lui montrer les perspectives de carrière », explique Ludovic Caterina, DRH du groupe.

Le rôle du tuteur est généralement assez flou. La transmission des compétences peut être dévolue à une fonction mais sans contenu précis. C'est une tâche laissée à la discrétion de l'accompagnant. « Ma mission consiste à former les salariés qui entrent dans la fonction commerciale, mais je n'ai pas de règles formelles. Il faut poser les bonnes questions pour vérifier le niveau de connaissances techniques, puis répondre aux sollicitations », témoigne Emmanuel Guilloir.

La transmission des compétences n'est que rarement l'activité principale des tuteurs, et génère un surcroît de travail. « Plus de la moitié des tuteurs signalent qu'en raison de la surcharge de travail, ils dépassent souvent ou très souvent leurs horaires normaux, soit près de 20% d'écart avec les non-tuteurs », indique l'étude Evrest. « Dans le BTP par exemple, les nouvelles recrues qui peuvent avoir un statut d'apprenti ou d'intérimaire, arrivent dans des situations de travail où les tuteurs doivent à la fois les accompagner et produire », rapporte Corinne Gaudart, ergonome, du Laboratoire interdisciplinaire de la sociologie économique-CNRS. C'est cette réalité que les entreprises devront articuler avec l'intégration des 57 ans et plus dans la transmission des savoirs et des compétences. ■

