

## Le tutorat selon FMK

La plupart des entreprises utilise le tutorat pour accompagner les nouveaux entrants, les apprentis, les changements de poste. Pour nous le tuteur est une pièce essentielle dans le lien intergénérationnel. Il ne transmet pas uniquement des savoirs, mais aussi des comportements, un esprit d'entreprise, un amour du métier. Il a aussi la mission de faire grandir son tuteur par une pédagogie réflexive qui va l'amener plus à réfléchir sur l'action qu'à ingurgiter les différents savoirs sans prendre le temps de les assimiler et les digérer.

Le tuteur est à la fois celui qui transmet son savoir, facilite l'assimilation et l'intégration des connaissances mais aussi le « apprendre à apprendre ». Il aide l'apprenant à transposer, à prendre du recul, à réfléchir sur l'action. Il aide autant à acquérir de la compétence métier que de l'autonomie d'apprentissage.

Pour pleinement assumer ce rôle, le tuteur met en oeuvre :

**1- Des compétences d'accompagnement :** Il est capable d'écouter, d'observer et de donner du feedback. Pour être tour à tour, éveillé, miroir, accompagnateur et transmetteur dans un ajustement permanent aux besoins des stagiaires et aux objectifs d'apprentissage. Il encourage son apprenant et l'aide à traverser les étapes difficiles de son apprentissage.

**2- Des compétences personnelles :** il est enthousiaste et son envie de transmettre met de l'énergie dans la relation pédagogique. Il place son apprenant et l'expérience de celui-ci au premier plan et sait rester au second plan.

**3- Des compétences pédagogiques :** il est au fait des outils, méthodes et postures de l'apprentissage par l'expérience : prise de conscience, mise en action, auto-évaluation, assimilation.

Ces compétences sont développées dans les cycles de formations au tutorat proposés par FMK Consulting

Voir : <http://www.fmk-consulting.com>

## PRATIQUE +

Le Crédit Lyonnais a mis en place « les RDV de carrières » pour les salariés entre 45 ans et 48 ans : des entretiens avec un RH formé pour réfléchir à leur évolution et compétences. Avec les départs programmés et la création de nouveaux métiers, l'objectif de l'entreprise est d'anticiper les besoins en compétence dans chaque ligne de métier. Cette démarche est d'autant plus nécessaire qu'une partie des emplois du back office est appelée à disparaître. Il est donc important de remotiver ces salariés en leur donnant de nouvelles perspectives de changement.

L'entreprise a aussi communiqué auprès de l'encadrement de façon à s'ouvrir et accompagner l'intégration des salariés de plus de 45 ans, tous secteurs confondus. Pour mener ce type d'entretien de carrière, la méthodologie utilisée a été transmise pendant deux jours aux gestionnaires RH. Sur un mode ludique, le salarié choisit dix fiches « compétences » et cinq fiches « aptitudes » dans lesquelles il se reconnaît. Le rôle du GRH sera de valider le choix du collaborateur à partir de leurs échanges et de la réflexion du salarié sur son parcours professionnel et ses zones d'intérêt.

Les compétences et aptitudes choisies s'appuient sur des expériences concrètes. Une fois les fiches validées, le GRH les compare avec les compétences nécessaires aux douze grands métiers de l'entreprise, déterminant ainsi une ou plusieurs évolutions possibles, avec ou sans formation complémentaire.

Il ne s'agit pas d'un entretien destiné à valider une sortie de poste, mais son but est de donner des perspectives d'avenir et remotiver des personnes souvent en manque de lisibilité. Extrait du livre « RH et Développement Durable » édité en mars 2005 aux éditions d'organisation et co-écrit par Bernard Calisti et Francis Karolewicz.

## LEXIQUE :

**Senior :** salarié de plus de 45 ans. Attention le droit du travail utilise le terme senior pour désigner les salariés de 55 ans. Nous y intégrons les 45-55 ans car nous sommes dans une démarche préventive.

**Tutorat :** relation un à un, qui repose sur l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager. Cette relation s'établit entre un employé expérimenté, et une autre qui l'est moins.

**Mobilité cognitive :** capacité à apprendre en se confrontant à des situations nouvelles, et à développer ses compétences à partir de ces expériences.



Conseil, coaching, formation, supervision des pratiques

### Renforcer le lien inter-générationnel : De la cohabitation à la coopération

**N**ombreuses entreprises sont confrontées à une problématique de pyramide des âges. Limiter la question de la gestion des âges à la seule tranche des seniors nous semble réducteur. En effet, le DRH doit à la fois gérer l'intégration des « prêts à l'emploi » et le désengagement des « prêts à sortir ». L'enjeu est de renforcer les compétences des premiers et la motivation des seconds.

Dans ce contexte, Plusieurs cas de déséquilibre émergent, chacun portant en lui des risques de tension voire même de conflit au sein de l'entreprise.

Certaines sociétés devront gérer, à la fois le départ à la retraite d'une grande partie de leurs effectifs et, procéder à des recrutements importants nécessitant une véritable politique d'intégration. Dans ce cas là comment vont-elles assurer le transfert des savoirs pour ne pas perdre une part non négligeable de leur capital immatériel ?

Dans le même temps, l'évolution de la législation en matière de retraites anticipées, incite les entreprises à garder plus longtemps en activité leurs salariés les plus âgés. Comment pourront-elles maintenir leur motivation et leur envie de travailler ?

Par ailleurs, pendant des décennies, les organisations ont régulièrement eu recours à des démarches de mise à la retraite anticipée, générant une arrivée massive de nouveaux embauchés qui constituent aujourd'hui une population expérimentée en attente d'évolution. Comment fidéliser ces salariés pour lesquels les perspectives de mobilité interne sont davantage réduites ?

Selon les situations, les entreprises devront assurer le maintien des compétences et de la culture d'entreprise, remobiliser les seniors, embaucher de nouveaux collaborateurs et assurer leur intégration, orchestrer les évolutions de carrières. Puis dans un marché de l'emploi fortement concurrentiel elles devront fidéliser les nouveaux talents pour assurer leur pérennité.

C'est la raison pour laquelle, nous avons construit une offre, appelée **MANAGEMENT INTER-GENERATIONNEL**, qui consiste à développer et/ou renforcer dans l'organisation, une nouvelle culture managériale visant à :

1. Soutenir les salariés seniors.
2. Faciliter la montée en puissance des nouveaux embauchés.
3. Conserver et fidéliser l'expérience
4. Développer entre les différentes populations, des rapports de travail efficaces et efficients, dans leur environnement.

Cette approche propose aux responsables Rh de soutenir leur action au travers d'un management facilitant la coopération et les synergies entre génération plutôt qu'une simple cohabitation peu fertile.

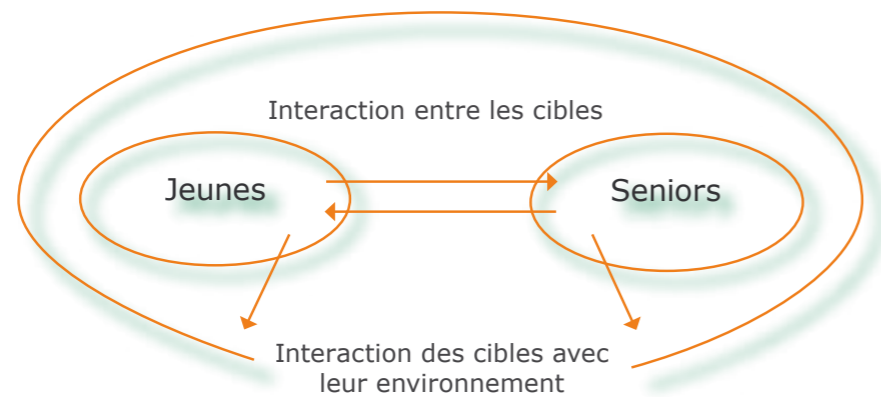
L'enjeu est donc de fluidifier les relations de travail entre ces différentes populations car quelles que soient leurs situations, les entreprises devront assurer le maintien du climat social et de la culture d'entreprise indispensables à leur performance économique et à leur pérennité.

L'enjeu intergénérationnel est donc majeur car il conditionne la compétitivité, l'image et le dynamisme de l'entreprise.

Francis Karolewicz

# Qu'est-ce que le management intergénérationnel ?

La problématique de la pyramide des âges représente l'occasion d'appréhender globalement et en dynamique la relation inter-générationnelle, d'une part entre les différentes populations de l'entreprise et d'autre part celles de chacune de ces populations avec son environnement professionnel.



Le management intergénérationnel, a une dimension à la fois préventive et opérationnelle. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier toutes les situations d'interactions générationnelles, comme par exemple le tutorat, le mentorat, le management de juniors ou de seniors, le transfert d'expérience.

A partir de ces différentes situations, l'objectif est d'améliorer le lien et l'efficacité relationnelle et professionnelle entre les jeunes et les salariés les plus anciens. Les premiers reprochent souvent aux seconds de ne pas vouloir se remettre en question, d'être désabusés et peu motivés. Les seconds estiment que les jeunes sont trop sûr d'eux, ou manque de courage au travail. Ils ont le sentiment qu'ils ne sont pas respectés et que les jeunes manquent d'esprit d'entreprise.

Ces différentes représentations sont souvent issues du vécu familial et transportées ensuite dans le milieu professionnel. Elles sont sources de malentendus et de tension. Pour les limiter et améliorer les relations entre les nouveaux et les anciens, il nous semble important d'intégrer dans les formations au tutorat, à l'échange de pratiques et au management des apports et des expérimentations sur la relation intergénérationnelle.

## Notre vision de la problématique

Le management inter-générationnel est une approche privilégiant :

- ↔ La coopération entre les générations.
- ↔ La motivation et l'implication des salariés, jeunes et anciens.
- ↔ La valorisation de l'expérience.
- ↔ La transmission de cette expérience.

La multiplicité des interactions, notamment celles entre les nouveaux arrivants et les seniors, implique des actions spécifiques pour renforcer la qualité de leurs zones de contact et de travail.

Dans le cadre de cette approche globale nous proposons **deux clés d'entrée** permettant d'aborder la problématique de façon ciblée et modulaire pour apporter une réponse «à la carte» s'inscrivant dans le cadre des besoins de l'entreprise. Il devient essentiel de renforcer la qualité des zones de contact et de travail entre les nouveaux arrivants et les seniors.

## Les Deux Clés D'entrée

### Les focus ciblés

C'est la clé pour identifier la problématique et/ou pour confirmer une hypothèse afin de cadrer l'intervention. Outre les thèmes d'études ci-contre liés aux principales problématiques du management intergénérationnel, nous pouvons réaliser des études ad hoc en fonction de la demande de l'entreprise.

#### Sur la cible des jeunes

Analyser les pratiques de l'entreprise dans l'intégration des jeunes embauchés et recueillir leur perception quant à :

- L'accueil (respect des procédures, qualité de l'accueil dans l'équipe)
- Le parcours de formation (niveau de satisfaction sur le contenu, les intervenants)
- Le passage des relais, le transfert des savoirs (organisation, tutorat, suivi)
- L'accompagnement et le suivi dans le temps
- Leur motivation et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise

#### Sur la cible des seniors

- Validation du degré de mobilisation,
- Satisfaction des conditions de travail,
- Le sens de la mission et du service rendu,
- Le sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise,
- L'ouverture à des aménagements horaires, à des évolutions de postes.

#### Les pratiques en matière de tutorat

Analyser la perception du tutorat du point de vue des tuteurs et des apprenants sur les thèmes :

- Des comportements relationnels (communication, disponibilité, éthique)
- De l'approche pédagogique (écoute, observation, feedback)
- Des apports techniques (transmission des savoirs faire)
- De l'assistance et du suivi

Toutes ces études peuvent orienter des groupes de travail pour faire émerger des propositions d'évolution des pratiques.

### Le guide ressources

C'est la clé pour répondre à une problématique déjà identifiée.

Nous avons identifiés trois grands thèmes d'interventions pouvant répondre à des problématiques concernant chacune des deux cibles :

- 1- La définition du projet professionnel (1ère ou deuxième carrière)
- 2-L'accompagnement
- 3-Le transfert et la capitalisation des savoirs

Ces thèmes recouvrent des interventions ayant trait à l'amélioration de la performance individuelle et collective.

#### Identification du projet professionnel

##### - Rebondir dans sa vie professionnelle

Identifier ses potentialités et ses envies, faire émerger ses leviers d'actions et ses freins, construire son projet professionnel de 2ème carrière.

#### Formation à l'accompagnement

##### - Tutorat

Mettre en pratique les compétences de base du tuteur, élaborer des séquences pédagogiques par l'expérience, pour faciliter la transmission du savoir et du savoir-faire

##### - Manager-facilitateur

Expérimenter et intégrer les différentes techniques et les outils du coaching en devenant un manager-coach pour ses collaborateurs, et les accompagner en fonction de leur degré d'expérience et d'autonomie.

##### - Les entretiens de professionnalisation

Développer sa capacité à faire le point, avec un collaborateur, sur ses aptitudes et compétences, ses manques et à dégager avec lui des axes d'apprentissage et possibilités d'orientation professionnelle.

#### Transfert et capitalisation des savoirs

##### - Formalisation de l'expérience

Rédiger modes opératoires et procédures, à des fins de capitalisation de l'expérience et de transmission

##### - Analyse des pratiques

Fertiliser l'expérience par un processus de partage, et d'échanges entre collaborateurs différemment expérimentés.

### L'intérêt des focus

Face à un problème complexe, le focus permet la hiérarchisation des différents aspects qui le compose et identifie quelles sont les cibles les plus concernées. Le focus donne donc **la possibilité de concentrer l'action sur les points majeurs** et permet des économies budgétaires et un gain de temps dans la mise en place de projets.

Le focus peut également être un **outil d'ajustement** quand il est utilisé après une action pour avoir le retour des personnes concernées sur leur perception et leur degré de satisfaction par rapport à cette action. Il permet alors d'enclencher les actions correctives et devient un levier d'amélioration de la performance. C'est l'exemple d'un focus sur les pratiques de tutorat.

Enfin, lorsque la communication est bien menée à l'amont, le focus peut être un **outil de sensibilisation du personnel** en amenant les populations concernées à réfléchir aux questions posées. Dans ce cas, il peut même devenir un **élément de motivation** si les résultats sont communiqués et font l'objet d'actions concrètes.