

***RECHERCHE ACTION
CONCERNANT LE TUTORAT
DANS LE SECTEUR DE SCP 319.02
Rapport intermédiaire
16 juin 2014***

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

I. Introduction

1. Rappel de la demande	4
2. Objectifs de la recherche.....	4
3. Objectifs du rapport intermédiaire.....	6

II. Présentation des résultats

1. Actualisation des données.....	7
1.1. Lignes générales : hypothèse et typologie de départ.....	7
1.2. L'enquête : méthodologie de recherche.....	8
2. Analyse des données recueillies.....	9
2.1. Analyse des réponses aux courriers.....	9
2.1.1. Analyse quantitative des réponses aux courriers.....	10
2.1.2. Analyse qualitative des réponses aux courriers. Vers une cartographie du tutorat	18
2.2. Analyse des entretiens.....	23
2.2.1. Les outils du tutorat.....	24
2.2.2. Le tutorat des élèves stagiaires.....	29
3. Eléments pour la mise en place de scénarios – paramétrage de la phase d'expérimentation.....	34

Liste des différents tableaux et graphiques

Tableau 1 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat et nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat.....	11
Représentation graphique du tableau 1.....	11
Tableau 2 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat et être intéressées par la question du tutorat.....	12
Tableau 3 : nbre d'institutions qui souhaitent nous rencontrer.....	14

Tableau 4 : analyse des réponses aux courriers 1 et 2.....	16
Représentation graphique des tableaux 2 et 3 (analyse des réponses aux courriers et nbre d'institutions qui souhaitent nous rencontrer).....	17
Tableau 5 : éléments pour une cartographie du tutorat.....	22
Tableau 6 : cartographie du tutorat – points communs entre le tutorat des élèves stagiaires et le tutorat d'intégration. Vers l'élaboration des scénarios de tutorat.....	33

I. Introduction

1. 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 ».

Relevons une dimension positive dans les éléments de contexte : les conventions signées entre l'APEF et la Région wallonne (Forem) d'un côté, entre l'APEF et l'Enseignement de Promotion sociale de l'autre, manifestent l'intérêt de proposer un projet qui soit en accord avec les besoins sur le terrain.

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 avant d'avancer plus concrètement dans l'une ou l'autre action via le Fonds ISAJH ou l'APEF.

Pour rappel, les secteurs principaux du Fonds ISAJH sont la prise en charge des personnes en situation de handicap, l'aide à la jeunesse et l'aide aux adultes en difficulté. La SCP 319.02, c'est 783 employeurs, pratiquement 23.000 travailleurs qui correspondent en volume ETP à plus ou moins 18.000 travailleurs (données ONSS, décembre 2011).

2. Objectifs de la recherche

Cette recherche-action vise à mettre en évidence des actions concrètes en matière de tutorat (stagiaires, nouveaux travailleurs, partage d'expérience entre pairs, fonctionnement « en doublon » avant un départ, changement de fonction, etc.). Ensuite, des bourses seront proposées aux services pour les soutenir dans leur projet de tutorat, vu, au minimum, comme accompagnement des travailleurs dans la transmission des compétences. Enfin, il y aura une phase d'évaluation du processus et la transmission d'un rapport.

Ainsi, la recherche se décline en 3 phases successives.

- La 1^{ère} phase de la recherche consiste en une prise d'informations (état des lieux via une enquête qualitative, avec le dépôt d'un rapport intermédiaire mi-juin 2014).
- La 2^{ème} phase de la recherche sera d'initier des projets pilotes, financés par le Fonds ISAJH, pour tester/expérimenter différentes façons de mettre en place ou de construire un dispositif de tutorat (expérimentation de scénarios de tutorat de juin 2014 à juin 2015).
- Enfin, la 3^{ème} phase consistera en l'évaluation des dispositifs testés et en la rédaction d'un rapport final (juin 2014 à décembre 2015).

En fin de 1^{ère} phase, il est prévu de discuter le choix des scénarios à expérimenter. Dès ce moment, les questions relatives aux politiques à mener ultérieurement en la matière se poseront, notamment au travers de la sélection des scénarios à tester et de leur paramétrage. Une réunion de travail supplémentaire avec le comité de pilotage a été prévue pour avancer sur ces aspects, dès septembre 2014.

Les objectifs généraux de la recherche sont les suivants :

- Définir et mettre en évidence des initiatives, des pratiques, des modalités de fonctionnement utiles concernant le soutien au tutorat.
- Faciliter la prise de décision en ce qui concerne les actions à mettre en place.
- Porter une attention particulière aux « groupes à risque » (AR du 19 février 2013, modifié par l'AR du 19 avril 2014).

Les groupes à risque en question sont entre autres :

- les travailleurs âgés d'au moins 50 ans qui travaillent
- les travailleurs âgés d'au moins 40 ans, menacés par un licenciement
- les demandeurs d'emploi de longue durée
- les demandeurs d'emploi qui sont peu qualifiés ou très peu qualifiés
- les chômeurs indemnisés
- les personnes qui, après une interruption d'au moins une année, réintègrent le marché du travail
- les demandeurs d'emploi âgés de moins de 26 ans
- les personnes avec une aptitude au travail réduite

- les jeunes qui n'ont pas encore 26 ans et qui suivent une formation (formation en alternance, formation professionnelle individuelle en entreprise, stage de transition, notamment).

3. Objectifs du rapport intermédiaire

Le présent rapport a pour objectif de répondre à la phase 1 de la recherche : dresser un état des lieux en matière de tutorat via une enquête qualitative.

Il s'agit de mettre en évidence les formes de tutorat identifiés et les besoins des secteurs.

Il s'agira également de mettre en évidence les difficultés rencontrées en matière de tutorat.

En d'autres termes, les objectifs principaux de ce rapport s'articulent autour des axes suivants :

- quelles sont les **modalités** de soutien/transmission existantes et leurs conditions de réalisation dans les secteurs (accompagnement, réunion d'équipe, supervision, etc.) ?
 - ⇒ Ceci nous permettra de mettre en perspectives les diverses **formes** de tutorat.
- quels sont les **besoins** de soutien/d'accompagnement des travailleurs des secteurs ?
 - ⇒ Ceci nous permettra de mettre en perspective les divers **contenus** du tutorat.
- La réponse à ces 2 premières questions nous permettra de répondre à la question suivante : quel(s) genre(s) de soutien pour quels besoins des secteurs?

Les réponses à ces questions permettront de paramétrer la phase 2 de la recherche (l'expérimentation).

II. Présentation des résultats

1. Actualisation des données.

1.1. Lignes générales : hypothèse et typologie de départ

En début de recherche, nous étions partis de l'hypothèse selon laquelle le tutorat est une pratique répandue mais qui ne se désigne pas comme telle. Nous pointions par là l'idée que le tutorat était une pratique peu formalisée et que, parallèlement, il n'y avait pas de reconnaissance de la fonction de tuteur, ni au niveau d'heures de travail comptabilisées comme telles, ni en terme de « titre reconnu », sanctionné d'une manière ou d'une autre (certificat, formation, VAE, etc.).

Cette hypothèse est largement confirmée par l'enquête qui a été menée.

- La polysémie du terme de tutorat est ici aussi ressortie (qu'entend-on au fond par tutorat ?).
- Il n'y a pas de reconnaissance de la fonction de tuteur.

L'enquête met également en évidence :

- La relative inadéquation du terme de tuteur (il paraît un peu « vieillot », « désuet », connoté dans un lien hiérarchique descendant. D'autres termes lui sont préférés).
- Ceux qui disent développer du tutorat de manière organisée puisent dans leurs « fonds propres ».

Nous partions d'une typologie du tutorat élaborée à partir d'une revue de la littérature des travaux antérieurs portant sur le tutorat. Cette typologie permet de mettre en évidence 3 types de tutorat.

- L'accompagnement des élèves stagiaires
- Le tutorat d'intégration (concernant les nouveaux travailleurs entrant en fonction)
- Le tutorat d'insertion socioprofessionnelle

Qu'en est-il de cette typologie au niveau du terrain d'enquête ? Le tutorat visant les élèves stagiaires occupe une partie importante des pratiques de tutorat. Le tutorat d'intégration, quand il est bien organisé (c'est-à-dire planifié tant au niveau financier qu'au niveau du

temps), concerne principalement, d'après les informations que nous avons pu récolter, les postes de direction ou de responsable. Il est à noter que la question du tutorat d'insertion socioprofessionnelle n'a pas été abordée spontanément par les personnes interviewées ou par ceux qui ont répondu aux courriers (voir *infra*), y compris quand nous relançons la question des différents types de tutorat.

1.2. L'enquête : méthodologie de recherche

Nous avons privilégié une approche qualitative. L'idée était de recueillir des récits de pratiques relatifs au tutorat.

- *L'envoi de courriers*

Nous avons d'abord voulu lancer un premier « coup de sonde » dans les secteurs pour évaluer ce que le terme de tutorat suscitait. Nous avons alors envoyé un courrier (par deux fois) demandant de répondre brièvement à 3 questions. A partir des réponses aux courriers, nous avons été à la rencontre de ceux qui désiraient et avaient le temps de nous rencontrer.

- *Les focus group*

- ✓ Nous avons présenté le projet de recherche à la demande de ceux qui le souhaitent, en l'occurrence au Groupe de Travail « Formation » réunissant différents directeurs d'institutions.
- ✓ Suite à la présentation des premiers résultats de la recherche au comité de pilotage (mi mars 2014), l'idée a émergé de rencontrer des travailleurs dans le cadre des réunions de délégués syndicaux. Nous leur avons demandé de prévoir un moment dans leur ordre du jour pour échanger sur la question du tutorat.

⇒ Ainsi, nous avons organisé 3 focus group (1 au Groupe de Travail « Formation » et 2 dans le cadre de réunions de délégués syndicaux) où nous avons eu l'occasion de présenter le projet de recherche et de poser une série de questions.

- *Les entretiens*

Simultanément, nous avons mené des entretiens auprès de plusieurs directeurs. A ce stade, nous avons rencontré 7 directeurs, nous devons encore en rencontrer 3. Nous avons, bien entendu, veillé à un équilibre entre les secteurs (maisons

d'accueil, aide à la jeunesse, secteur du handicap ; grande, moyenne ou petite structure ; située dans une zone urbaine ou plutôt rurale, etc.).

2. Analyse des données recueillies

2.1. Analyse des réponses aux courriers

Deux courriers ont été envoyés par voie électronique (mail). Ceux-ci visaient à percevoir ce que la notion de tutorat suscitait chez les professionnels concernés par le Fonds ISAJH. Un premier courrier est parti au tout début du mois mars. Un second courrier est parti à la toute fin du mois d'avril. Le premier courrier a été envoyé par les opérateurs de recherche et a été adressé aux diverses institutions du Fonds ISAJH à partir d'un listing fourni par le Fonds. Le second courrier a bénéficié d'un relais. En effet, il a été adressé aux diverses fédérations d'employeurs afin qu'elles le transmettent à leurs institutions membres.

L'objectif de ces courriers étaient de :

- Aller à la rencontre d'institutions qui développent des pratiques de « tutorat ».
- Relever des récits de pratiques.
- Mette en évidence l'intérêt des professionnels à développer (ou non) du tutorat.

Voici le contenu du courrier :

« 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.

Nous vous serions reconnaissants de répondre aux 3 questions ci-dessous.

1) Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution. OUI-NON

2) Si oui, en quoi consiste-t-elle ? Maximum 5 lignes

3) Seriez-vous d'accord pour une rencontre (un entretien) sur ce thème? OUI-NON

Si oui à la question 3, nous aimerions nous entretenir avec le responsable de la coordination pédagogique et/ou le responsable de l'institution ou encore tout autre travailleur impliqué autour de la question du 'tutorat'.

(...) En fonction du nombre de réponses positives à la question 3, nous procéderons à un nouvel échantillonnage et reviendrons aussitôt vers vous ».

Le deuxième courrier adressé aux fédérations reprenait substantiellement le même contenu.

2.1.1. Analyse quantitative des réponses aux courriers

En ce qui concerne le premier courrier (envoyé par les opérateurs de recherche sans passer par le relais des fédérations), nous sommes partis d'un listing de 1356 adresses :

- 550 institutions avaient une adresse électronique (tous secteurs confondus).
- 500 adresses étaient exploitables.
- 52 réponses sont arrivées dans les délais (13 mars 2014).
⇒ 10,40% ont répondu au courrier.

En ce qui concerne le deuxième courrier (transmis par les fédérations), nous avons obtenu 28 réponses.

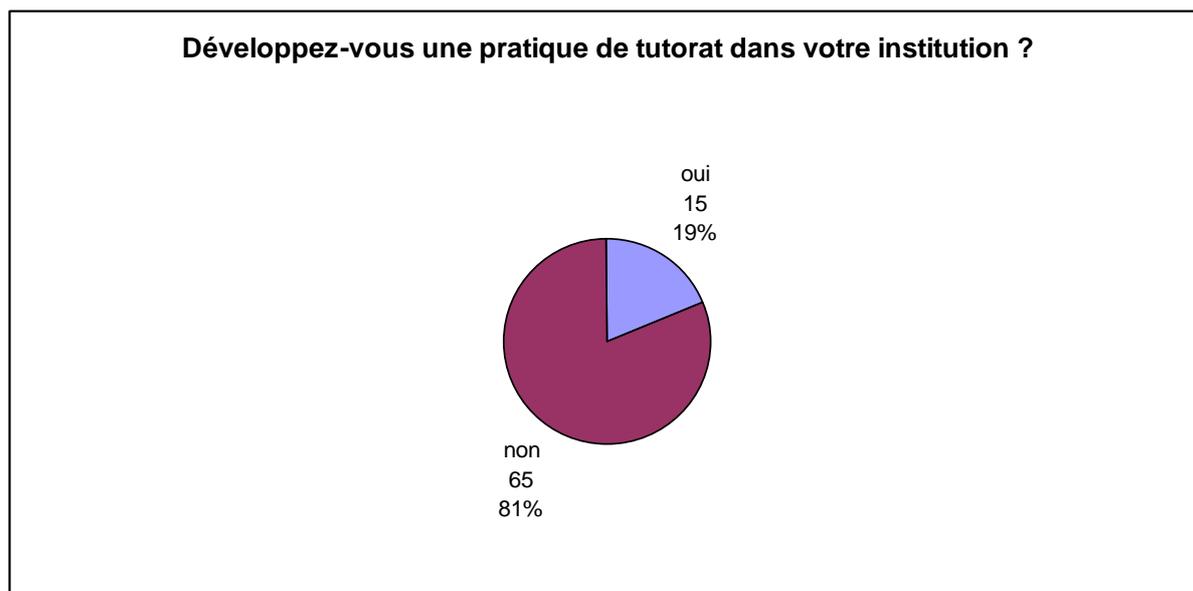
En tout, nous avons obtenu 80 réponses aux 2 courriers, tous secteurs confondus.

Ci-dessous, trois tableaux principaux synthétisant les réponses aux questions :

- Tableau 1 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat et nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat
- Tableau 2 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat et être intéressées par la question du tutorat
- Tableau 3 : nbre d'institutions qui souhaitent nous rencontrer

Tableau 1 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat et nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat

Questions	Nbre et types de réponses	% (échantillon de 80 réponses en tout)
<i>Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution ? OUI-NON</i>	Oui : 15 Non : 65	19 % déclarent développer du tutorat. 81% déclarent ne pas développer du tutorat.
Nbre total de réponses	80	100%



Le tableau et le graphique ci-dessus ne tiennent pas compte des réponses à la question 3 (« *Seriez-vous d'accord pour une rencontre (un entretien) sur ce thème ?* »). Or, lorsque les réponses à cette question sont positives, elles mettent en avant un intérêt pour la question du tutorat (voire une volonté de le mettre en place), nuancant sensiblement les « non » déclarés à la question 1 (« *Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution ? Oui-Non* »).

Ci-dessous, un tableau reprenant cette nuance supplémentaire.

Tableau 2 : nbre d'institutions déclarant développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat, nbre d'institutions déclarant ne pas développer du tutorat et être intéressées par la question du tutorat

Questions	Nbre et types de réponses	% (échantillon de 80 réponses en tout)
<i>1. Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution ? OUI-NON</i>	Oui : 15 Non : 39	19 % déclarent développer du tutorat. 49% déclarent ne pas développer du tutorat.
<i>2. Si oui, en quoi consiste-t-elle ?</i>	15 réponses plus ou moins détaillées.	
<i>3. Seriez-vous d'accord pour une rencontre (un entretien) sur ce thème? OUI-NON</i>	Oui : 26 Les réponses comptabilisées ici traduisent un intérêt pour la question du tutorat alors que les répondants déclarent ne pas le développer.	32 % déclarent ne pas développer du tutorat et être intéressées par la question du tutorat.

Le tableau ci-dessus se lit comme suit :

sur l'ensemble des réponses aux 2 courriers,

- 15 institutions déclarent développer du tutorat (réponse positive à la question 1).
Remarque : les institutions qui déclarent développer du tutorat ont toutes manifesté le souhait de nous rencontrer (15 réponses positives à la question 3).
- 39 institutions déclarent ne pas développer du tutorat (réponse négative à la question 1).
Remarque : Les institutions comptabilisées ici ont manifesté le souhait de ne pas nous rencontrer (39 réponses négatives à la question 3).
- 26 institutions déclarent ne pas développer du tutorat (réponse négative à la question 1) mais manifestent un intérêt pour la question du tutorat (26 réponses positives à la question 3).

Remarque : En se restreignant à comptabiliser ces dernières réponses du côté des réponses négatives à la question 1, nous perdions cette dimension d'ouverture à la pratique du tutorat, laquelle est bien présente dans les réponses comptabilisées ici. Voici, ci-dessous, des extraits de réponses représentatives de ces données qu'il nous paraît important de rendre visibles :

« Nous n'avons pas développé de pratique de tutorat. Je suis d'accord de vous rencontrer à ce sujet si vous le souhaitez, étant donné l'annonce récente d'un tutorat possible en cas de remplacement pour départ à la retraite ».

« Nous avons bien reçu votre demande, mais nous ne développons pas (encore) de tels projets chez nous ».

« Si je comprends le concept, mais nous ne l'évoquons jamais dans le cadre de notre travail. Nous accompagnons les nouveaux et les stagiaires mais nous n'avons pas modélisé cet aspect des choses...à faire peut-être... Donc je réponds non à votre première question ».

« Si l'on entend par tutorat, le fait qu'un travailleur bientôt pensionné ou en partance "coache" son successeur, la situation ne s'est pas encore présentée chez nous. Je suis cependant favorable à une telle pratique ».

« Je suis intéressée pour en savoir plus à ce sujet ».

« Nous n'effectuons pas de tutorat dans notre institution par fautes de moyens financiers et uniquement pour cette raison. Il serait dans notre intérêt de pouvoir en réaliser ».

« Nous n'avons pas actuellement une pratique de tutorat. (...).Un tutorat permettrait d'engager quelqu'un à un poste pour direction en tandem avec moi pour deux ou trois mois. Un avantage intéressant pour passer la main ».

L'analyse des réponses aux courriers permet d'organiser l'ensemble des réponses comme suit :

- Le tutorat est développé dans mon institution (et les répondants sont d'accord pour rencontrer l'équipe de chercheurs).
- Le tutorat n'est pas développé dans mon institution (et les répondants ne souhaitent pas nous rencontrer).
- Le tutorat n'est pas développé dans mon institution mais j'ai un intérêt pour cette question (les répondants veulent rencontrer l'équipe de chercheurs).

Tableau 3 : nbre d'institutions qui souhaitent nous rencontrer

	Nbre de réponses	Nbre de demandes pour une rencontre
Le tutorat est développé dans mon institution	15 (19%)	15 (19%)
Le tutorat n'est pas développé dans mon institution	39 (49%)	0
Le tutorat n'est pas développé dans mon institution mais j'ai un intérêt pour cette question	26 (32%)	26 (32%)
Nbre total de réponse	80	41

On enregistre en tout 41 demandes de rencontre (51% de l'échantillon veulent nous rencontrer).

En ce qui concerne le deuxième courrier adressé aux institutions via les Fédérations, celui-ci précisait (en plus de notre courrier repris *in extenso*):

- les types de tutorat (« stagiaires, nouveaux travailleurs, partage d'expérience entre pairs, fonctionnement 'en doublon' avant un départ, changement de fonction, etc. »)
- la possibilité de « bourses à proposer aux services pour les soutenir dans leur projet de tutorat, vu comme accompagnement des travailleurs dans la transmission des compétences ».

Ces deux ajouts (délimitation du type de tutorat et possibilité de bourse) introduisant notre courrier ont sans doute eu un impact sur le nombre de réponses positives à la première question (« Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution ? »).

En effet, 43% des réponses vont dans le sens d'une pratique de tutorat développée dans l'institution (contre seulement 6% dans le cadre du premier courrier).

25% des réponses indiquent que le tutorat n'est pas développé dans l'institution (contre 61% dans le cadre du premier courrier).

32% indiquent que le tutorat n'est pas développé dans l'institution mais qu'il y a un intérêt pour cette pratique (contre 33% dans le cadre du premier courrier).

Ci-dessous, le tableau présentant séparément les résultats des réponses aux courriers 1 et 2.

Tableau 4 : analyse des réponses aux courriers 1 et 2

Réponses	Courrier 1 / Nbre de réponses	Courrier 2 (transmis par les fédérations) / Nbre de réponses	Total du nbre de réponses aux courriers 1 et 2
Le tutorat est développé dans mon institution	3 (6%)	12 (43%)	15 (19%)
Le tutorat n'est pas développé dans mon institution	32 (61%)	7 (25%)	39 (49%)
Le tutorat n'est pas développé dans mon institution mais j'ai un intérêt pour cette question	17 (33%)	9 (32%)	26 (32%)
Nbre total de réponse	52	28	80

On peut en conclure que le deuxième courrier (porté par les fédérations) a suscité plus d'intérêt pour la question du tutorat que le premier courrier.

Mais :

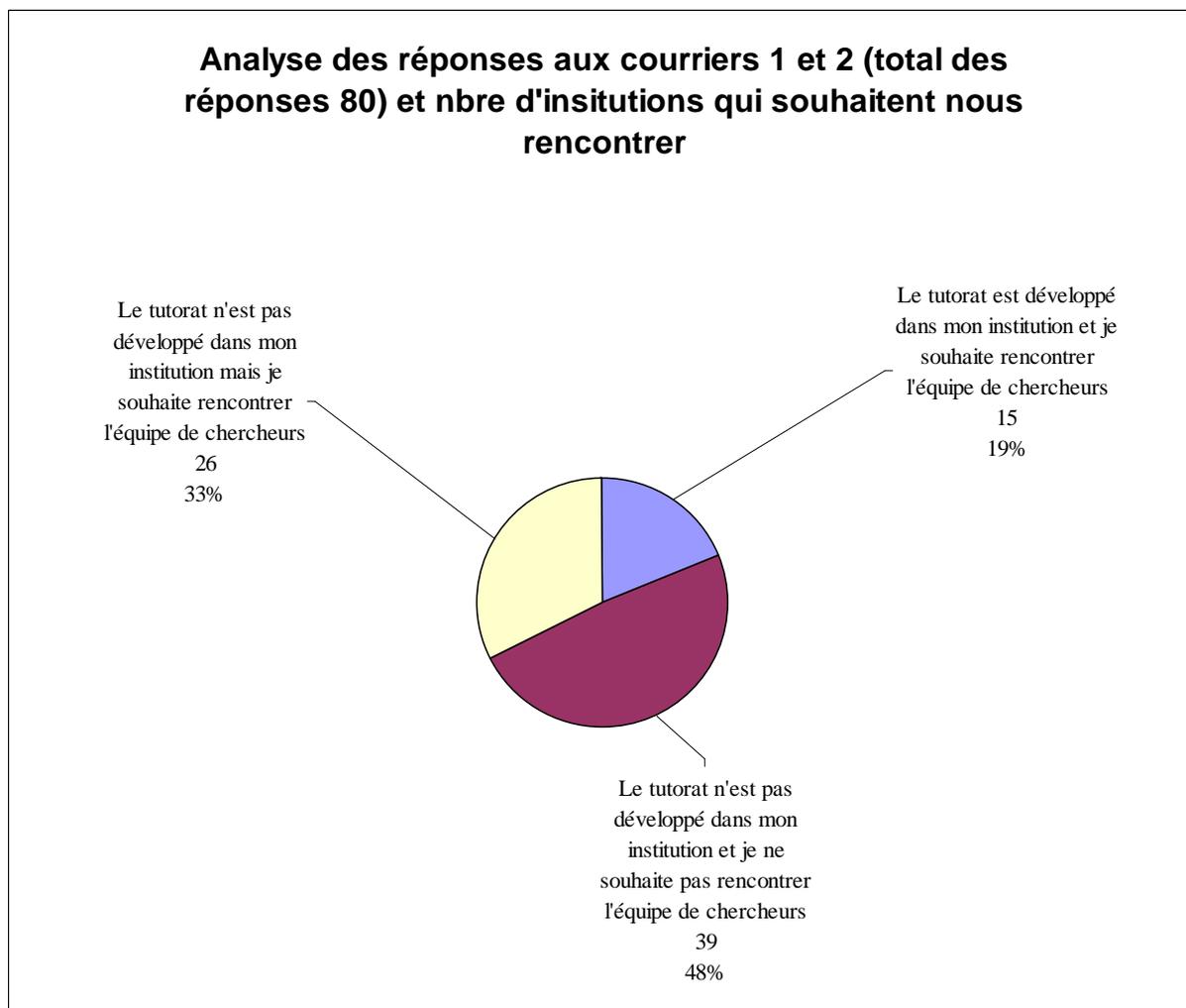
- Certaines institutions ont reçu 2 fois le courrier : une première fois, via les opérateurs de recherche et une seconde fois, via les fédérations. Cet effet de relance a sans doute également impacté sur l'intérêt global porté aux courriers.
- Dans le cadre du premier courrier, nous voulions lancer un premier « coup de sonde » sur la notion de tutorat en étant le moins restrictif possible, le but étant d'élargir la typologie de départ.

Nous avons alors reçu quelques réponses nous demandant ce qu'on entend par « tutorat ». Nous avons profité de ces occasions pour entrer en contact avec ces institutions (soit par mail, soit par téléphone) pour creuser la notion de « tutorat ».

On peut faire l'hypothèse que donner un premier cadre pour réfléchir au tutorat a peut-être influé sur le nombre de réponses positives à la première question.

Notons aussi que, dans le premier courrier, nous ne faisons pas mention de la bourse.

Ci-après, le graphique présentant les résultats des réponses aux 2 courriers, tous secteurs confondus et le nbre d'institutions qui souhaitent nous rencontrer



2.1.2. Analyse qualitative des réponses aux courriers. Vers une cartographie du tutorat

Quel est le profil de ceux qui ont répondu aux courriers ? Ce sont principalement les profils suivants qui ont répondu :

- directeurs
- responsables des formations
- coordinateurs/responsables pédagogiques
- éducateurs

Quels secteurs ont répondu ? Nous avons obtenu des réponses des divers secteurs du Fonds : l'aide à la jeunesse (AMO, SAAE, COE, SAS, etc.), les maisons d'accueil, le secteur du handicap.

Les réponses aux questions 1 (« Développez-vous une pratique de 'tutorat' dans votre institution ? OUI-NON ») et 2 (« Si oui, en quoi consiste-t-elle ? ») permettent de définir une cartographie du tutorat selon les termes utilisés mais aussi selon le contenu auquel renvoient les termes. Ceci permettra de désigner les différentes formes du tutorat. Nous allons aborder successivement les éléments de cette cartographie. Nous avons essayé de reprendre au maximum les termes utilisés dans les courriers. Dans ce cas, les guillemets seront systématiquement utilisés.

a) Le terme de tutorat

Le terme de tutorat n'est pas celui qui est utilisé spontanément dans les réponses aux questions. Les termes qui sont revenus pour désigner la pratique du tutorat sont :

- l'« accompagnement »
- le « coaching »
- l'« écolage »
- le « parrainage »
- le « tuilage »
- la « passation de compétence »

b) Les formes du tutorat et leur contenu

Les réponses aux courriers permettent de mettre en avant différentes formes du tutorat dont le contenu varie. Le tutorat dont il est question dans les courriers renvoie uniquement au tutorat

d'intégration des nouveaux travailleurs et au suivi des stagiaires. Seuls ces deux types de tutorat ont été abordés. Personne n'évoque donc le tutorat d'insertion socioprofessionnelle. Ci-dessous, les différentes formes de tutorat comme elles sont désignées dans les réponses aux courriers et leurs caractéristiques principales.

1. L'« écolage »

- L'« écolage » a pour caractéristiques principales de se centrer sur :
 - ⇒ L'accueil du nouveau travailleur (information sur la loi relative au « bien-être » et son application dans le cadre de l'institution qui embauche).
 - ⇒ La familiarisation avec les outils internes (intranet, par exemple ou encore la conduite de véhicules).
 - ⇒ La rencontre ponctuelle avec les autres travailleurs.
- Il est pris en main par différents travailleurs occupant des postes à responsabilité.
- L'écolage reste limité dans le temps.
- L'objectif est d'informer et de former (dans l'optique principale de se familiariser avec l'institution).

2. Le « parrainage »

Le « parrainage », comme il apparaît dans les réponses, se distingue de l'« écolage » comme suit :

- Le parrainage est formalisé dans des « procédures élaborées dans la maison ». Il se réfère à des étapes à suivre.
- Un seul parrain est désigné pour le nouveau travailleur.
- Le parrain n'est pas un « supérieur hiérarchique » mais un « collègue de même niveau ».
- Le parrain n'a pas de « fonction d'évaluation » mais d'« accompagnement » du nouveau travailleur dans l'institution.
- Il soutient le nouveau travailleur dans sa « réappropriation » du cadre de travail. Il s'agit de « trouver sa place ».
- Il s'inscrit dans une durée plus longue que l'« écolage ».
- L'objectif est d'informer et de former (dans l'optique principale de donner du sens aux actions).

3. Le « tuilage »

- Cette expression se rapporte à l'idée d'une « passation de compétences » vers des « entrants » dans une fonction.
- Le « tuilage » est ponctué d'entretiens d'évaluation entre les « entrants » et la direction pour « confirmer les acquis ».
- Il vise les « postes à responsabilité ».
- Il s'agit d'une relation entre pairs.
- Le tuilage s'inscrit dans une durée plus longue que le « parrainage » (entre 3 et 6 mois ou un peu plus).
- L'objectif est d'informer et de former (dans l'optique principale d'asseoir un « entrant » dans un poste à responsabilité, de développer de nouvelles stratégies pour l'institution et de transmettre l'histoire de l'institution en l'inscrivant dans un nouvel environnement).

4. La « transmission du savoir »

- Cette notion de transmission est apparue dans le cadre du départ des plus « anciens travailleurs » dans des postes à responsabilité.
- Il s'agit alors de transmettre des « savoirs » mais aussi le « projet » et les « mythes » fondateurs.
- Cette idée de « transmission » va de pair avec une volonté de ne pas « rigidifier » le projet et de développer de « nouvelles stratégies ».
- Lorsque l'expression de « transmission des savoirs » est apparue, elle se réfère à un savoir qui se définit par opposition à un savoir technique. Dans cette perspective, le savoir technique renvoie à des gestes techniques ou encore à des activités s'inscrivant dans des procédures standardisées et répétitives. Il s'agit d'un savoir pratique local (peu généralisable), circonscrit à des cadres d'actions séquencées de manière précise.
- La « transmission des savoirs » nécessite de se nourrir du passé en vue de s'orienter vers le futur dans une perspective projective et créative.
- C'est une sorte de savoir arc-bouté sur les valeurs et sur l'« histoire » plutôt que sur les pratiques.
- L'expression de « transmission des savoirs » a été utilisée principalement par des directeurs à l'attention de futurs responsables.

- Cette expression de « transmission des savoirs » se différencie de l' « écolage », du « parrainage » et du « tuilage » par les dimensions particulièrement peu pratiques et peu formalisées qu'elle véhicule.
- Cette expression est apparentée au « tuilage » dans son objectif visant à développer de nouvelles stratégies en fonction de l'environnement. Mais elle s'en différencie par le fait qu'elle ne renvoie pas à des formalisations, étant peu tournée vers la notion de pratique. La « transmission du savoir », comme elle ressort des courriers, se joue sur un autre plan que le « tuilage » même si elle vise, comme dans le « tuilage », des objectifs opérationnels d'adéquation des missions de l'institution par rapport à son environnement mouvant.
- Sous cet angle, le « tuilage » comme la « transmission des savoirs » s'inscrivent dans une dimension holistique contrairement à l'« écolage » et au « parrainage ». La dimension holistique inscrit la « transmission des savoirs » comme le « tuilage » dans l'environnement et le changement ; à l'intersection entre le passé dont il se nourrit et le futur vers lequel il s'oriente.

Le tableau qui suit présente une cartographie du tutorat comme elle ressort de l'analyse des réponses aux courriers. Cette cartographie a été confirmée par les divers entretiens qui ont été menés en y apportant néanmoins des nuances sur certains points.

Tableau 5 : éléments pour une cartographie 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.	Ré-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.

Le tableau ci-dessus se lit dans le sens horizontal. Il permet de poser des critères de différenciation entre les diverses formes du tutorat comme elles sont apparues dans l'enquête.

Ces critères de différenciations sont :

- la durée
- la formalisation
- le profil du tuteur et du tuteuré
- les objectifs principaux du type de tutorat concerné

Ces éléments de cartographie du tutorat, construite à partir de ces critères de différenciation, devraient nous aider à paramétrer l'expérimentation (phase 2 de la recherche). Ce paramétrage sera d'autant plus pertinent qu'il sera mis en lien, plus loin dans le rapport, avec l'analyse des moyens mis en place par les institutions pour développer la pratique du tutorat. Nous mettrons alors en évidence les besoins en matière de soutien au tutorat comme ils émergent de l'enquête.

Notons avant de passer à ces aspects que les réponses aux courriers ont principalement détaillé le tutorat d'intégration des nouveaux travailleurs. L'accompagnement des stagiaires est mentionné mais pas détaillé. Dans le cadre des entretiens et des focus group, par contre, la question de l'accompagnement des stagiaires a été largement abordée.

En revanche, comme dit plus haut, la thématique du tutorat d'insertion socioprofessionnelle n'a pas trouvé d'écho et au niveau des courriers et au niveau des entretiens et focus group.

Peut-être est-ce parce que les enquêtés sont peu confrontés à cette situation (par rapport à d'autres secteurs) : les PTP, par exemple, sont peu présents statistiquement dans les secteurs enquêtés.

2.2. Analyse des entretiens

L'analyse des entretiens permet de confirmer, tout en apportant certaines nuances, les réponses aux courriers.

Dans le cadre des entretiens, comme dit précédemment, 2 types de tutorat ont été principalement abordés par les acteurs : le tutorat d'intégration des nouveaux travailleurs et l'accompagnement des élèves stagiaires.

Nous mettrons en évidence ici les moyens du tutorat et les besoins en matière de soutien au tutorat.

2.2.1. *Les outils du tutorat*

Nous allons passer en revue ici les divers moyens du tutorat comme ils ont été amenés par les différents acteurs rencontrés. Ici aussi, nous avons essayé de reprendre au maximum les termes utilisés par les personnes interviewées. Dans ce cas, les guillemets seront systématiquement utilisés.

1. La « supervision »

- L'enquête fait ressortir que la « supervision », comme moyen du tutorat, s'adresse à une équipe. Elle ne concerne pas la « supervision » d'un travailleur individuel, pris isolément. La « supervision » dont il est question ici se réfère au recours à un expert (un conseiller) externe qui occupe dès lors une position « méta » par rapport à l'institution et les problématiques soulevées.
- Elle s'étale parfois sur plusieurs années (2 à 3 ans, à raison de 3 à 4 supervisions par an).
- Son objectif est d'« aider à formaliser le savoir-faire ».
- Cette « formalisation par la supervision » rendrait la « transmission plus aisée ».
- La « supervision » a souvent été utilisée par l'ensemble des acteurs rencontrés (tous secteurs confondus) pour mettre en avant l'aspect « désuet » de la notion de tutorat. Dans cette perspective, on mise davantage sur les espaces collectifs de la construction du sens de la pratique.
- Lorsque la « supervision » aboutit, elle permet des changements, par exemple, la révision du Règlement d'Ordre Intérieur et la naissance d'une nouvelle dynamique au sein de l'équipe, réactualisant les lignes de force de l'institution.

Quelle place prendrait la « supervision » du point de vue de la cartographie du tutorat comme elle a été élaborée ci-dessus ?

La « supervision » efface ce qui fait le levier principal de la relation de tutorat définie, *a minima*, comme le lien entre 2 travailleurs (dans un lien hiérarchique ou non) en vue d'un transfert de compétences (savoir et/ou savoir-faire).

Dans l'ensemble des institutions visitées, là où la supervision (et les réunions d'équipe) était fortement investie, le tutorat n'a pour ainsi dire pas de véritable place. Il y a, au maximum, un « travail en doublon » entre un « ancien » et un « nouveau » travailleur mais peu formalisé.

Dans cette configuration où on considère que la « supervision » joue un rôle central dans la transmission du savoir et du savoir-faire, on peut noter une certaine méfiance envers ce type de tutorat entre pairs : on craint les rapports de domination, les effets d'une relation dissymétrique malgré l'absence de liens hiérarchiques formels.

Le « travail en doublon » est alors réduit à une expression relativement simple quant à sa formalisation. Il s'agit principalement d'organiser des horaires pour que les travailleurs puissent se croiser à différents moments de la semaine mais il n'y a pas par exemple d'évaluation de ce « travail en doublon » (dans le sens de l'évaluation du tutorat comme expérience dont on pourrait tirer des enseignements en tous genres, voir *infra*).

Le « travail en doublon », dans un contexte où la supervision est investie comme nous l'avons décrit, aurait alors des caractéristiques qui se situent entre l'« écolage » et le « parrainage ». En effet, le tutorat en question s'appuie sur :

- ✓ la mise en place de balises générales (organisation d'un agenda de rencontres entre pairs mais aussi avec les différents membres de l'équipe)
- ✓ la transmission d'un savoir pratique local (peu généralisable) comme objet principal du tutorat
- ✓ la familiarisation avec l'environnement en tendant vers une ré-appropriation du cadre de travail. La construction du « sens » de sa pratique ne s'inscrit pas vraiment dans une relation entre pairs. Elle est projetée dans les espaces d'élaboration collective du sens.

2. Les « réunions d'équipe »

- Les réunions d'équipe ont souvent été amenées comme étant un lieu pour le tutorat des nouveaux travailleurs.
- Lorsque les réunions d'équipe ont été mobilisées comme lieu possible du tutorat, la pratique du tutorat, défini comme « lien entre pairs », n'est pas apparue comme pertinente dans l'intégration des nouveaux travailleurs.
- Dans cette configuration, la direction centrale comme les directeurs intermédiaires (coordinateur pédagogique, responsable RH) sont les leviers principaux organisant l'intégration des nouveaux travailleurs en dehors de la relation plus spécifique entre un « ancien » et un « nouveau » travailleur.

Quelle place prendrait les « réunions d'équipe » du point de vue de la cartographie du tutorat comme elle a été élaborée ci-dessus ?

Les réunions d'équipe se différencient des « supervisions » dans le sens où elles sont organisées à l'interne (sans un regard « super », « méta » comme dans le cadre des « supervisions »).

En outre, les réunions d'équipe balayent et thématisent les problématiques quotidiennes tant sur le plan organisationnel que sur celui du suivi des usagers. Mais il ne s'agit pas, comme dans le cadre des « supervisions », d'organiser les divers questionnements de telle sorte qu'ils soient ressaisis dans une structuration séquentielle articulée autour de thèmes précis (en général co-aménés dans les espaces de la « supervision ») et étalée dans une certaine temporalité.

Néanmoins, lorsque nous avons interviewé les acteurs sur les divers aspects du tutorat, tous l'ont relié aux « réunions d'équipe » comme lieux à investir pour les nouveaux travailleurs. Si ces lieux ne sont pas vraiment ceux de l'élaboration collective du sens (comme dans le cadre de la « supervision »), ils sont néanmoins des espaces de transmission du savoir et savoir-faire caractérisés par :

- ✓ peu de formalisme dans la transmission des savoirs et savoir-faire
- ✓ la mobilisation (sans réel questionnement) d'un savoir de proximité (peu généralisable).

Ces caractéristiques des « réunions d'équipe » induisent, du point de vue de la transmission des savoirs et savoir-faire vers un nouveau travailleur, une forme du tutorat qui, ici aussi, s'inscrit entre l'« écolage » et le « parrainage ». En effet, ces espaces des « réunions d'équipe » s'inscrivent dans :

- ✓ une familiarisation avec l'environnement tout en tendant vers une ré-appropriation progressive du sens des pratiques (ajustements dans les compréhensions du « métier »)
- ✓ la transmission d'un savoir et savoir-faire balisé dans le cadre de sa fonction.

Du point de vue du critère de la durée propre aux diverses formes de tutorat, les réunions d'équipe ont également cette caractéristique d'être un espace consacré et réservé qui permet d'une certaine manière qu'un lieu et qu'un agenda soient toujours prévus pour l'intégration des nouveaux travailleurs, fut-elle relativement légère (par rapport au « tuilage » ou même au « parrainage » par exemple).

3. Le « plan d'accompagnement »

- Ce plan concerne les nouveaux travailleurs. Cette notion de « plan d'accompagnement » est apparue dans le secteur de l'aide à la jeunesse (AMO notamment).
- Il correspond à l'organisation planifiée d'échanges réguliers avec chaque travailleur.
- Il s'accommode d'une ou de plusieurs grilles du suivi du travail quotidien.
- Ces grilles sont établies à partir du descriptif de fonction du nouveau travailleur.
- Le « plan d'accompagnement » offre une possibilité de tutorat relativement formalisé.

Quelle place prendrait le « plan d'accompagnement » du point de vue de la cartographie du tutorat comme elle a été élaborée ci-dessus ?

Le « plan d'accompagnement » comme moyen de tutorer un nouveau travailleur a les caractéristiques du « parrainage ». En effet, il s'agit :

- ✓ d'encadrer le nouveau travailleur dans une perspective relativement formelle avec, en l'occurrence, des outils spécialement conçus pour ce type de suivi
- ✓ de circonscrire l'objet du tutorat au savoir et au savoir pratique propres à la fonction
- ✓ d'inscrire le suivi dans une certaine durée.

Le « plan d'accompagnement » induit un certain lien de hiérarchie dans la mesure où il ne prend pas appui sur une « relation entre pairs ». Dans cette mesure, il s'écarte légèrement de notre cartographie.

4. Le « travail en doublon »

- Il concerne principalement les nouveaux travailleurs entrant en fonction ou des travailleurs d'une institution déjà engagés mais visant une autre fonction au sein de la même institution.
- Le « travail en doublon » vise des « postes-clefs », des postes « à responsabilité ».
- Le travail en doublon a largement été amené comme moyen du tutorat tant dans les réponses aux courriers que durant les entretiens.

- La difficulté soulevée renvoie au coût que nécessite ce type de tutorat puisqu'il faut « doubler les effectifs » dans la fonction concernée.
- Pratiquement, il s'agira de désigner un travailleur expérimenté pour « accompagner et guider » le nouveau travailleur au sein de l'institution.
- La durée de ce type de tutorat varie d'une institution à l'autre.
- La méthodologie du « travail en doublon » renvoie tant à l'« écolage », qu'au « parrainage » (voir *supra*). Mais le « travail en doublon » trouve sa réalisation la plus complète dans le « tuilage » où la volonté est l'organisation d'un « emboîtement progressif [entre l'entrant et le sortant dans une fonction] qui sécurise, qui ne laisse pas de fuite ». Ce qui semble être l'objectif final du « travail en doublon ».

Quelle place prendrait le « travail en doublon » du point de vue de la cartographie du tutorat comme elle a été élaborée ci-dessus ?

Cette question du « travail en doublon » a déjà été abordée dans le cadre de la « supervision ». Revoyons la ici sous l'angle du « tuilage » entre un « sortant » et un « entrant » à un poste à responsabilité. Dans les entretiens menés, le terme de « tuilage » est revenu 3 fois dans le chef des personnes interviewées, appartenant pourtant à des secteurs différents (Maison d'accueil, SPEP, secteur du handicap). Toutes ont associé le « tuilage » à des fonctions de direction ou de responsable. Toutes ont également mis l'accent sur la nécessité d'inscrire le « tuilage » dans la durée. Enfin, toutes étaient soit des fondateurs de l'institution, soit en poste depuis plus de 20 ans. Notons également qu'elles ont insisté pour être accompagnées davantage dans la « transmission des savoirs », comme caractérisée dans la cartographie du tutorat.

Les entretiens mettent en évidence que le « tuilage » pour ce type de profil (un responsable « sortant » qui va être remplacé par un nouvel « entrant ») est intimement lié à la « transmission des savoirs » comme nous l'avons décrite dans la cartographie (arc-boutée sur les valeurs et l'« histoire » de l'institution, inscrite dans une approche holistique, relevant d'un savoir peu pratique et peu formalisé au départ, à la jonction du passé et des enjeux futurs). Malgré son lien intime à la « transmission des savoirs », le « tuilage » se caractérise aussi chez certains par son organisation très précise et sur le plan de l'agenda et sur le plan financier (pris en charge sur fonds propres). Comme nous l'avons dit, un « bon tuilage »

nécessite de doubler les effectifs au même poste, ce qui a un coût certain pour l'institution. Mais cette prise en charge du « tuilage » permet de :

- ✓ réellement « travailler en doublon »
- ✓ de prendre le temps de la « transmission » (un tuilage peut s'étendre jusqu'à 1 an d'accompagnement).

Les entretiens ont confirmé que le « tuilage » nécessite de « prendre le temps » et de créer des espaces consacrés : ceux-ci seraient des lieux où « des échanges entre le sortant et l'entrant puissent s'exprimer », facilitant le travail de la « transmission des savoirs » comme entendue dans la cartographie.

Ces 4 leviers identifiés du tutorat (la « supervision », les « réunions d'équipe », le « plan d'accompagnement » et le « travail en doublon ») visent principalement le tutorat d'intégration des nouveaux travailleurs. Qu'en est-il du tutorat des élèves stagiaires ?

2.2.2. Le tutorat des élèves stagiaires

Cette question du tutorat des stagiaires a pris une certaine place dans l'enquête. Nous allons aborder cette question du tutorat des stagiaires principalement du point de vue des besoins en termes de soutien, tels qu'ils ont été exprimés par les personnes rencontrées.

Nous allons lister ces besoins en les rapprochant d'un thème principal. Cette organisation thématique nous permettra de mieux réfléchir au paramétrage de l'expérimentation (phase 2 de la recherche).

Certains besoins mis en avant pour l'accompagnement des élèves stagiaires valent également pour celui des nouveaux travailleurs.

1. Le cadre du tutorat des élèves stagiaires

Concernant ce thème du cadre formel d'accueil des stagiaires, les personnes rencontrées ont pointé les difficultés suivantes :

- Le temps consacré au tutorat.
 - ⇒ Il faudrait : « Conférer des heures rien que pour ça et les faire reconnaître comme telles ». L'accompagnement du stagiaire se fait habituellement sur les heures de travail, surchargeant le travailleur d'une activité supplémentaire. Certains ont imaginé de l'« embauche compensatoire pour ces heures ».

- ⇒ Lorsque le tutorat est porté par plusieurs personnes, il est difficile de faire « reconnaître ses heures ».
- Certaines institutions ont élaboré un cadre d'accueil pour le stagiaire (inspiré dans ses grandes lignes de celui visant l'intégration d'un nouveau travailleur). Mais elles sont en demande d'appui pour une élaboration plus fine de ce cadre d'accueil.
 - ⇒ Il s'agit de mettre en place un mode d'emploi pour l'accueil des stagiaires
 - ⇒ L'élaboration de ce mode d'emploi s'appuierait sur 3 axes :
 - ✓ l'organisation (et la reconnaissance) du temps à consacrer au suivi du stagiaire (*ou du nouveau travailleur*)
 - ✓ la mise en place d'un processus qui permet de rapprocher les institutions des Ecoles
 - ✓ la possibilité d'un accompagnement différencié selon que le stagiaire provienne d'une école secondaire, d'une Haute Ecole ou d'une Université. Il y a aussi des stagiaires qui viennent parfois de l'étranger (France, Québec).

2. La reconnaissance du tuteur dans sa fonction

Les personnes rencontrées ayant joué le rôle de tuteur ont souvent mis en avant le peu de « reconnaissance » de ce rôle dans l'institution. Ce manque de « reconnaissance » se lit sur différents plans :

- celui du temps consacré et réservé à ce type d'accompagnement
- celui du manque d'espace permettant de « revenir sur les expériences du tutorat »
- celui de l'absence d'outils méthodologiques permettant de questionner ces expériences mais aussi de les « valoriser » en tant que telle, comme plus-value pour le tuteur mais aussi pour l'institution

3. Les relations avec les Ecoles et les Universités

- La plupart des personnes rencontrées souhaitent améliorer le cadre d'accueil des stagiaires, mais ils défendent alors une formalisation accrue dans un scénario co-construit avec eux. Ce scénario pourrait partir d'un travail à mener en commun avec les écoles et qui consisterait à travailler la demande même de stage en prenant par exemple appui sur les axes suivants :
 - ⇒ qu'est-ce qui est visé dans le stage (compétences à acquérir) ?

- ⇒ comment y arriver ?
- ⇒ comment et quand évaluer l'expérience du stage tout au long de sa réalisation ?
- ⇒ comment intégrer ce « regard extérieur » dans l'institution « sans mettre à mal » l'étudiant stagiaire mais aussi les travailleurs de l'institution ?
- Certains déplorent le peu d'implication des écoles ou Universités dans le suivi de leurs stagiaires accueillis dans l'institution : « Ils pourraient s'inquiéter un peu plus de ce qui se passe au niveau du stagiaire pris en charge ». L'idée est que l'institution scolaire prenne plus régulièrement contact avec la personne chargée du suivi du stagiaire.

4. L'évaluation du stagiaire

Cette question de l'évaluation du stagiaire a pris une certaine place tout au long de l'enquête. Les questions soulevées tournent autour des axes suivants :

- qui doit évaluer le stagiaire ?
 - ⇒ celui qui est chargé de son suivi ?
 - ⇒ cette évaluation doit-elle se faire seul ou/et en équipe ?
- le tuteur pourrait-il également bénéficier d'un « retour » sur son expérience de tuteur ?
 - ⇒ dans quel espace ?
 - ⇒ qui participerait à ce processus d'évaluation de l'expérience de tutorat ?
- la transmission de l'expérience des tuteurs pourrait-elle s'organiser dans des espaces consacrés, mobilisant plusieurs tuteurs à la fois qui pourraient échanger sur leurs expériences de tutorat ?

Cette question de l'évaluation du stagiaire est intrinsèquement liée à celle de la « reconnaissance » de la place du tuteur dans l'institution.

5. Le tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique

Ce thème a été abordé par de nombreux travailleurs voulant mettre en évidence que l'espace du tutorat pourrait être investi comme lieu de réflexivité autour de sa pratique.

Dans cette perspective, le tutorat permet :

- de reconstruire le « sens de sa pratique » tout au long de l'accompagnement de l'élève stagiaire

- de réactualiser sa pratique (dans le sens de susciter un nouvel intérêt à suivre des formations)
- de passer progressivement vers une relation de réciprocité entre le tuteur et le tuteur où celui-ci, via ses questions, met le tuteur en situation de se distancier par rapport à sa pratique quotidienne.
 - ⇒ Ainsi, il y a une ouverture vers une approche du tutorat dans un lien de réciprocité entre les acteurs impliqués.
 - ⇒ Il est à noter que certains acteurs ont précisément mis en avant cette dimension de remise en question de la pratique, suscitée par le stagiaire pour rendre compte du peu d'engouement à accepter de nouveaux stagiaires.
 - ⇒ Enfin, certains acteurs voient dans l'accueil de stagiaires l'opportunité de se « remettre à jour » au vu des enseignements dispensés dans les écoles.

Ces discussions autour de l'accompagnement des élèves stagiaires ont permis également de pointer un certain nombre de problèmes soulevés dans l'accompagnement des nouveaux travailleurs. Ci-dessous un tableau reprenant les points communs renvoyant à ces 2 types de tutorat (accompagnement des élèves stagiaires et intégration des nouveaux travailleurs). Ces points communs seront mis en parallèle avec les critères principaux de la cartographie comme elle se dégage de l'enquête (tableau 3 du rapport, p. 15).

Tableau 6 : cartographie du tutorat – points communs entre le tutorat des élèves stagiaires et le tutorat d’intégration. Vers l’élaboration des scénarios de tutorat

	Tutorat des élèves stagiaires/thèmes principaux mobilisés	Tutorat d’intégration/thèmes principaux mobilisés	Critères principaux de la cartographie mobilisés
1. Créer les conditions pour que l’accompagnement des nouveaux travailleurs puisse s’étendre davantage dans le temps (plus d’une semaine)	–	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Critère de la durée du tutorat
2. Créer un cadre (collectif ou individuel) pour revenir sur l’expérience d’accompagnement des stagiaires ou des nouveaux travailleurs (mise en place d’un espace de distanciation par rapport à sa pratique/reconstruction du sens de sa pratique)	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur Thème du tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur Thème du tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique	Critère de la formalisation du tutorat
3. Reconnaître les heures de tutorat	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Critère de la formalisation du tutorat Critère du nbre de tuteur (une ou plusieurs personnes)
4. Faire entrer le tuteur dans l’évaluation des élèves stagiaires	Thème des relations entre les institutions et les établissements d’enseignement. Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	–	Critère de la formalisation du tutorat
5. Réfléchir à des modalités d’évaluation du tuteur (à mettre en rapport avec le point 2. ci-dessus)	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur Thème du tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur. Thème du tutorat comme médium de la remise en question de sa pratique	Critère de la formalisation du tutorat
6. Créer des outils propres d’évaluation à ajuster au fur et à mesure de l’expérience	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur. Thème des relations entre les institutions et les établissements d’enseignement.	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Critère de la formalisation du tutorat
7. Créer des outils méthodologiques d’accompagnement (mode d’emploi)	Thème des relations entre les institutions et les établissements d’enseignement. Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Thème de la reconnaissance/valorisation du rôle de tuteur	Critère de la formalisation du tutorat

3. Éléments pour la mise en place de scénarios – paramétrage de la phase d'expérimentation

Le tableau 4 ci-dessus, concernant les 2 types de tutorat (de stagiaires et d'intégration des nouveaux travailleurs), met bien en évidence :

- que la pratique du tutorat suscite de l'intérêt mais qu'elle est appliquée « sans grande méthodologie » pour reprendre l'expression d'un acteur interviewé
- le manque de reconnaissance du rôle de tuteur
- l'intérêt à investir le tutorat dans sa dimension de réciprocité (le tutorat comme levier pour une mise à distance réflexive de sa pratique ordinaire).

Ces 3 derniers axes du tutorat devraient nous préoccuper dans l'élaboration des divers scénarios.

Les acteurs interviewés (tant du côté des responsables que des travailleurs) ont insisté sur la nécessité de laisser une « marge de liberté » dans la formalisation du tutorat. Si un accompagnement méthodologique est demandé, si une aide financière dans la pratique du tutorat est sollicitée, l'idée est de travailler à un cadre du tutorat qui ne soit pas « surplombant » par rapport à l'institution ou qui soit une « contrainte supplémentaire » imposée « de l'extérieur ».

Les éléments de scénarios à mobiliser devraient tenir compte des divers critères de la cartographie qui nous ont permis de distinguer diverses formes du tutorat. Simultanément, les outils du tutorat pointés (la « supervision », les « réunions d'équipe », le « plan d'accompagnement » et le « travail en doublon ») tout comme les besoins identifiés en matière de tutorat des stagiaires ou des nouveaux travailleurs permettent de poser des balises à l'intérieur desquels élaborer divers scénarios.

Voici les balises en question. Elles devront prendre en compte les paramètres suivants :

- la durée
- le profil de tuteur visé (tutorat porté seul et/ou collectivement)
- les objectifs du tutorat
 - ⇒ application des savoirs (l'« écolage » et dans une moindre mesure, le « parrainage »)

- ⇒ et/ou ré-appropriation continue des savoirs (le « tuilage » et dans une moindre mesure, le « parrainage »)
- ⇒ et/ou approche holistique (visant les postes à responsabilité)

Les scénarios devront être adaptés selon le public auquel ils s'adressent :

- « fondateur » d'institution sur le départ sur le départ
- nouvelle direction
- travailleur engagé dans le suivi de stagiaire et/ou de nouveaux travailleurs

Exemple de scénarios visant le tutorat des stagiaires :

Tester un mode d'emploi du suivi des stagiaires axé sur :

- l'élaboration de scénarios de rapprochement entre les institutions et les écoles
- et/ou la mise en place d'un espace consacré pour organiser un retour réflexif sur l'expérience de tutorat
 - ✓ en présence ou non du tuteur
 - ✓ à partir d'outils permettant la capitalisation de l'expérience (grille d'auto-évaluation, débriefing libre autour de thèmes amenés par le tuteur et suivi de traces écrites, etc.)

Exemple de scénarios visant le tutorat des nouveaux travailleurs :

Tester des scénarios avec une attention portée :

- à la durée de l'accompagnement (avec une évaluation au bout d'un mois et demi, renouvelé un mois et demi plus tard par exemple)
- à la mise en place de conditions permettant une ré-appropriation des apprentissages
 - ✓ dans un cadre restreint au tuteur et au tuteur
 - ✓ et/ou dans un cadre collectif

Un autre scénario pourrait prévoir de s'adresser aux institutions où il y a des départs à la pension programmés, nécessitant d'intégrer simultanément de nouveaux travailleurs. Le scénario pourrait tester diverses modalités de transmission entre l'ancienne équipe et la nouvelle, dans un contexte où il y a progressivement plus de nouveaux travailleurs que d'anciens.

L'idée ici est de tester des « tuilages collectifs » où il y aurait une vigilance portée aux valeurs de l'institution et son adaptation au contexte environnemental.

Pour finir, quelques points d'attention :

1) Comme nous l'avons rappelé à différents endroits du rapport, le tutorat d'insertion socioprofessionnelle n'a pas trouvé d'échos auprès des personnes qui ont répondu à notre enquête. Devons-nous, dans ce contexte, développer des scénarios autour de la question du tutorat d'insertion socioprofessionnelle ?

2) Le terme de tutorat n'étant pas celui qui revient spontanément dans les secteurs approchés, devons-nous continuer à l'utiliser dans la phase 2 de cette recherche (expérimentation) ? Le terme d'accompagnement n'est-il pas préférable, quitte à le moduler selon les éléments de la cartographie, qui se dégagent de l'enquête ? Le terme d'accompagnement est celui qui est revenu le plus couramment tout au long de l'enquête.
