

# Le tutorat et ses effets

Hugues Lenoir, chargé de mission à l'Université Paris X-Nanterre, nous fait parvenir un texte sur les effets que le tutorat peut produire tant sur l'apprenant que sur l'organisation dans laquelle il intervient, que sur le tuteur lui-même.

Il nous a semblé intéressant de vous faire connaître cette étude. La fonction tutorale est, en effet, trop mal connue et trop souvent limitée à son rôle de socialisation et Hugues Lenoir montre, après l'avoir définie, combien elle est plus large et plus enrichissante pour les individus et pour l'organisation.

Ce texte a été présenté dans l'atelier "NVQ Tutorat" à l'occasion de la rencontre transnationale de Dublin (Irlande), le 7 février 1997, dans le cadre d'un programme soutenu par le Fonds Social Européen (F.S.E.), programme NOW - New Opportunities for Women - Projet ACEPP-MEQ "Milestones Towards quality through equality" 1995-1997 - Atelier "NVQ tutorat".

## Introduction

Après avoir rappelé le rôle et les missions du tuteur dans le cadre d'une brève définition, je décrirai les effets que le tutorat peut produire, tant sur l'apprenant, que sur le tuteur lui-même et l'organisation dans laquelle il exerce. Compte tenu de l'espace qui m'est offert, je serai quelquefois concis au risque d'être réducteur car les questions abordées ici nécessiteraient de bien plus larges développements.

## Tuteur et alternance

Dans le cadre des formations en alternance, en particulier depuis le début des années 1980, le tuteur apparaît, dans le champ de la pédagogie, comme un nouvel acteur. Il apparaît rapidement que pour le bon fonctionnement des dispositifs alternés le tuteur doit être un partenaire à part entière dans les dispositifs dans lesquels il s'inscrit. Cet acteur dont la tâche essentielle a pour objectif principal une concrétisation de compétences et de connaissances en cours d'acquisition (...doit) également (...) permettre aux jeunes d'être mis en situation de travail réel<sup>1</sup>.

Le tutorat ne consiste pas seulement à participer à la production de compétences mais aussi à d'organiser un parcours du jeune dans l'entreprise favorisant les acquisitions et mises en relation, c'est-à-dire une intellectualisation des actes de travail, laquelle serait de nature à favoriser la construction de savoirs expérientiels<sup>2</sup>. En d'autres termes, il a pour fonction d'aider la mise en rapport de la compétence et des savoirs associés qu'elle mobilise dans une situation réelle. Au-delà, il doit veiller à la contextualisation-décontextualisation des savoirs et de la compétence afin que ceux-ci soient utilisables et transférables dans d'autres contextes et d'autres situations professionnelles, voire sociales. Dans ce cadre, le tuteur a trois fonctions :

- Une fonction de socialisation et d'insertion

Elle consiste à transmettre le langage, les savoir-être, les comportements, les attitudes et les postures professionnelles, à faire repérer les contraintes et les règles de l'organisation... En bref, il est le principal vecteur de la culture du milieu. Une fonction de transmission de connaissances<sup>3</sup>. Elle consiste à faire acquérir les savoir-faire du métier, des capacités de communication et quelquefois des savoirs théoriques en lien avec les situations de travail dans le cadre d'une concertation pédagogique avec les formateurs.

- Une fonction d'évaluation

Elle consiste à aider l'apprenant à mesurer l'écart entre sa pratique et celle d'un professionnel, sa progression, sa capacité à mobiliser les outils du savoir en situation de travail, son intégration au milieu. Soulignons que si le tuteur a un rôle essentiel dans la pédagogie de l'alternance, le tutorat doit demeurer une mission circonscrite et ponctuelle, que le tuteur doit rester un "producteur" et qu'être tuteur est

1 Canetti D., Lenoir H., Les tuteurs : cheville ouvrière de l'alternance. Les Cahiers pédagogiques n° 260, janvier 1988

2 Boru J.-J., Leborgne C. Vers l'entreprise tutrice. Paris, Editions Entente. 1992. p. 94.

3 Certains auteurs et certains dispositifs ne reconnaissent pas au tuteur cette fonction et mettent l'accent sur la fonction de socialisation.

une fonction complémentaire, non un métier. On s'accorde, en général, à considérer que le tuteur constitue pour l'apprenant le référent professionnel. Pour que le tutorat prenne tout son sens et que le tuteur puisse assumer pleinement sa fonction, il va de soi que la formation doit fonctionner sous le mode d'alternance copulative ou intégrée, réelle où il y a Co-pénétration entre la sphère Professionnelle et la sphère fon native, où les deux contextes participent et enrichissent l'apprentissage. Elle implique que les deux milieux se connaissent et se reconnaissent et qu'ils développent conjointement une dynamique éducative. Elle implique que l'entreprise s'accepte et soit acceptée comme lieu d'apprentissage et de production de savoirs. Elle impose une réelle coopération pédagogique entre les acteurs de laquelle l'apprenant ne doit pas être exclu. L'alternance est en effet une forme de métissage culturel<sup>4</sup>, entre la culture d'entreprise et la culture de lieux d'éducation. Elle requiert donc : "la capacité des acteurs et des organisations à partager le pouvoir de former"<sup>5</sup>.

### **Tutorat et effets sur l'organisation**

Comme toute nouvelle fonction émergente, le tutorat entraîne des modifications dans les organisations. D'abord, parce qu'il contribue à modifier l'image de certains acteurs, le tuteur reconnu ou non, n'est plus le simple "producteur", il est aussi un médiateur, voire un éducateur. Il est aussi, dans une certaine mesure, une image que l'entreprise donne à voir.

Ce rôle modifie sensiblement le regard que la hiérarchie porte sur le tuteur car celui-ci est porteur d'autre chose, il est investi d'une responsabilité d'accompagnement et de transmission - même si ce qui doit être transmis demeure flou dans le cadre d'un dispositif pédagogique, le plus souvent "officiel" et qui associe d'autres acteurs "étrangers" à l'organisation. Cette posture particulière du tuteur amène à le considérer soit comme "dangereux", soit comme un élément à potentiel. "Dangereux" car le tuteur est en lien avec une culture exogène à l'organisation qui plus est éducative et qu'il est donc susceptible de, tôt ou tard, introduire de nouvelles informations dans le système. Apports extérieurs qui, à terme, peuvent induire de nouvelles pratiques, impliquer de nouveaux fonctionnements et, pourquoi pas, modifier significativement sa structure. A potentiel, si l'on considère qu'être tuteur est une forme d'évolution professionnelle et une prise de responsabilité. En ce cas le tuteur, de par sa fonction et les liens qu'il entretient avec l'extérieur devient une "ressource humaine" à valoriser car en mesure d'importer des idées ou des pratiques nouvelles dans l'entreprise et donc déjouer un rôle dans son renouvellement et sa modernisation. Le tutorat donc, selon la pathologie de l'organisation, apparaît soit comme un apport positif, soit comme un élément déstabilisateur selon qu'il est ressenti comme un agent de développement ou comme un agent inducteur de déséquilibre. Ensuite, le tutorat a des effets de proximité. Il modifie sensiblement le rapport du tuteur à sa hiérarchie. Doté d'une image nouvelle, celui-ci souvent l'utilise dans la gestion de sa propre situation de travail. La

fonction tutorale est d'ailleurs quelquefois revendiquée comme un élément nouveau de qualification dont la question de la reconnaissance se pose fréquemment. Au sein même de son équipe de travail, le tuteur est perçu différemment. Il y est inclus mais sa fonction lui confère une "étrangeté" quelquefois suspecte car sur ou sous valorisée<sup>6</sup>. Le tuteur, s'il n'y prend garde peut être le sujet de remise en cause forte, il peut être vécu comme

en rupture culturelle avec son groupe d'appartenance. Lorsque celui-ci exerce une tonne d'autorité, il a été souvent constaté que l'exercice du tutorat, surtout si les tuteurs ont été formés, modifie sensiblement son management. Les capacités d'écoute et de communication semblent celles qui sont les plus en mesure d'évoluer sous l'effet du tutorat. Le tutorat oblige donc l'organisation à évoluer et surtout à se penser et à s'accepter comme un lieu d'apprentissage au moins partiel et à se faire reconnaître dans cette nouvelle activité. Il est sans doute une manière douce pour transformer nombre d'entreprises encore "taylorisées" en organisations qualifiantes.

### **Tutorat et effets sur le tuteur**

Après avoir brossé à grands traits les effets du tutorat sur l'organisation, il

4 Se reporté à l'article de Bernard Chariot, L'Alternance : une forme de métissage culturel. Educations n° 5, octobre-novembre 1995.

5 Clenet J, L'Alternance : Emergence d'un concept. Educations n° 5, op. cit.

6 Souvent liée à l'image de l'enseignant, le tuteur "fait" ou "se prend" pour un prof,

7 L'évaluation d'un dispositif de lutte contre l'illettrisme que je conduis à Strasbourg permet de confirmer encore cette réalité.

convient d'évoquer les effets que l'exercice du tutorat peut induire chez les tuteurs eux-mêmes. A l'évidence, la fonction de tuteur affecte le processus identitaire de ceux qui la mettent en œuvre car "la responsabilisation qui s'y attache joue sur la confiance en soi" <sup>8</sup>. Comment ne pas imaginer que l'identité au travail " et sans doute pas seulement elle - des tuteurs ne sont pas affectée par une pratique qui modifie sensiblement certains aspects de leur activité et de leur image. En quoi, en effet, assumer un nouveau rôle déstructure-t-il l'identité existante ? En quoi devoir accueillir et accompagner un apprenant, en quoi devoir lui transmettre des savoirs, en quoi devoir l'évaluer dans le cadre de sa propre activité professionnelle, entraînent-ils chez le tuteur une évolution identitaire ? En quoi communiquer "autrement" - dans le cadre d'une relation pédagogique - amène-t-il des modifications de l'image de soi ? En quoi participer autrement au travail d'équipe et/ou manager d'une autre manière remettent-ils en question une identité constituée ? En quoi encore. Se fait de donner à voir une autre image de soi et d'être perçu différemment font-ils évoluer l'identité du tuteur ? Autant de questions qu'il conviendrait d'approfondir avec les tuteurs pour mieux comprendre ce qui se joue pour eux dans et autour de cette activité. Mais, il semble évident, néanmoins, que le fait de devenir un référent professionnel pour le stagiaire, une "espèce" de formateur pour les collègues et la hiérarchie impacte la représentation que le tuteur se fait de lui-même et le conduit, à certains égards et dans certaines circonstances, à modifier ses comportements et la conduite de son activité professionnelle. Il apparaît donc que la fonction tutorale n'est pas neutre, qu'elle participe des évolutions identitaires des tuteurs dont nous savons par ailleurs qu'ils réinterrogent, dans le cadre de cette activité, leur rapport au savoir et au pouvoir. Rapport au pouvoir en situation de travail et dans la relation pédagogique, rapport au savoir dans l'analyse de leur propre activité qui oblige le tuteur à faire émerger et à nommer les savoirs qui alimentent les compétences qu'il exerce. Cette nécessité d'analyse du travail, essentielle à la transmission du métier, incite dans bien des cas le tuteur à "reprendre ses livres", à revisiter des savoirs enfouis, à réenclencher chez lui et pour lui des processus d'apprentissage qui bénéficieront à l'apprenant mais aussi à l'organisation. De plus, pour le tuteur, l'exercice du tutorat lui-même impulse des activités métacognitives qui aboutissent à un "processus de renforcement des connaissances acquises par le tuteur (qui) tient à la manière dont elles sont revisitées pendant les séquences de tutorat"<sup>9</sup>. Il accroît, par ailleurs, "la capacité à apprendre des tuteurs tout en développant leurs capacités à enseigner, à expliquer"<sup>10</sup>. Cet ensemble de bénéfices secondaires que le tuteur tire d'une activité souvent bénévole conduit certains auteurs à se demander à qui profite le plus le tutorat : aux apprenants ou aux tuteurs ? A l'évidence, l'effet-tuteur montre "tout le bénéfice personnel (qu'un tuteur) peut tirer d'un enseignement qu'il donne lui-même à un groupe de pairs" <sup>11</sup>, mais il n'est pas négligeable non plus qu'il est fort utile aussi à ceux qui apprennent.

### **Tutorat et effets sur l'apprenant**

Les remarques qui vont suivre sont issues de la recherche en formation initiale, faute de travaux de cette nature en formation des adultes, il m'est apparu important de les étendre, par hypothèse et avec une distance critique, à un autre public et un autre contexte, ceux des formations en alternance. De par son activité, le tuteur apparaît comme un acteur essentiel à la médiation entre l'apprenant et les savoirs. Il favorise ce que Bruner appelle l'étayage car il facilite l'identification des savoirs, leur compréhension, leur appropriation. Cet étayage, facilitateur d'apprentissage, ou interaction de tutelle renvoie à un ensemble de fonctions régulatrices que met en œuvre le tuteur qui est en effet celui qui : "t- enrôle le sujet en suscitant chez lui de l'intérêt pour la tâche (fonction de mobilisation)<sup>12</sup> ; - réduit les degrés de liberté en simplifiant la tâche pour rendre le but plus accessible au sujet (fonction de guidance) ; - maintient l'orientation vers le but, en veillant à ce que d'autres buts ne viennent pas interférer avec l'activité en cours, tout en maintenant la motivation du sujet (fonction de motivation et d'intérêt pour le thème) ; - signale les caractéristiques déterminantes de la tâche pour son exécuté-

8 Bamier Gérard, Interactions de guidage entre pairs. Revue Educations n° 9. juin-octobre 1996, p. 45.

9 Ibid., p. 46.

10 Ibid., p. 47.

11 Aumont B., Mesnicr P.-M., L'acte d'apprendre, Paris. PUF. 1992, p. 193.

12 Les ajouts entre parenthèses sont faits par moi.

tion et, par la même, pointe les écarts entre ce qui est produit par le sujet et ce que serait une production correcte (fonction d'évaluation formative) ;

- contrôle la frustration, en rendant moins périlleuse la résolution de problème, notamment quant aux erreurs commises (fonction de régulation et de renforcement positif) ; - démontre, en présentant des modèles de solution dans lesquels on trouve une certaine stylisation de l'action qui doit être exécutée <sup>13</sup> (fonction de simplification et de modélisation).

Il est souhaitable d'ajouter à cette liste une fonction de contextualisation-décontextualisation des savoirs afin de rendre possible leur transfert et leur recomposition en toutes circonstances. L'effet tuteur sur les apprentissages est donc considérable lorsque celui-ci s'exerce dans de bonnes conditions, il est un allié indispensable pour les formateurs et une réelle chance d'appropriation des savoirs pour les apprenants. L'accompagnement pédagogique, que le tutorat permet et organise, peut, à n'en point douter, pour certains publics, non seulement renforcer ses motivations, mais surtout faciliter ses apprentissages. Il apparaît alors, comme une fonction de médiation et d'accompagnement des savoirs de toute première importance. L'étude du tutorat en milieu scolaire a permis de constater, en effet, qu'il facilite l'accès au savoir en agissant sur ce que Vigotski appelle les zones proximales de développement et qu'il définit comme l'écart existant entre le niveau actuel acquis et le niveau potentiel d'acquisition. Pour Gérard Barnier : "Encadré, ou soutenu par un adulte ou un pair plus compétent que lui, l'enfant parvient à réaliser une tâche qu'il réussira par la suite tout seul lorsque les explications et les conseils du tuteur une fois intériorisés deviendront une conquête propre à l'enfant (...). L'aide qu'un tuteur apporte en rendant une tâche plus intelligible et en facilitant la mise en œuvre de procédures de résolution joue un rôle de médiation entre le niveau initial de la personne et ce qu'elle sera ensuite capable de faire" <sup>14</sup>. Il est probable, des observations empiriques autorisent à en faire l'hypothèse, que les zones proximales de développement existent et/ou perdurent chez l'adulte. Il est donc envisageable de s'appuyer sur ces zones pour relancer des dynamiques d'apprentissage et ré ancrer des savoirs. Il est donc imaginable de penser que l'effet du tutorat sur les zones proximales de développement de l'adulte existe et que l'utilisation de cet effet peut devenir un levier et un outil de renforcement des acquisitions. L'auteur souligne "cependant, (que) si les effets bénéfiques du tutorat sur les enfants aidés sont relativement bien connus, en revanche l'effet-tuteur. C'est-à-dire le bénéfice retiré par les enfants qui apportent une aide l'est beaucoup moins <sup>15</sup>. Remarque qui peut-être vient pondérer les propos issus d'autres constats et qu'il convenait d'évoquer, même si de notre point de vue, ses effets sont tangibles, repérés et évidents. Conclusion J'ai essayé de monter dans cette brève contribution quels étaient les effets potentiels du tutorat tant sur les individus que sur les organisations. Le constat s'impose de lui-même, ses effets sont multiples et très largement positifs puisque que le tutorat favorise, en autre chose, l'évolution des organisations, les acquisitions des apprenants, la renarcissisation et la métacognition des tuteurs. L'alternance, de ce point de vue, est donc riche de potentiel, d'autant que le tutorat n'est pas sans effet sur les formateurs eux-mêmes qui, dans la confrontation avec les tuteurs, acteurs du travail réel, sont amenés à repenser leur relation à la transmission des savoirs, à, peut-être, modifier certaines de leurs représentations et à transformer leurs approches et leurs pratiques pédagogiques. Signalons encore que, de fait, le tutorat est un acte de "réciprocité éducative" dans lequel rapprenant et le tuteur échangent des savoirs <sup>16</sup> dans le cadre d'une transaction cognitive forte, réciproque et souvent riche. Ainsi la pratique du tutorat réaffirme ce que Comenius <sup>17</sup> au XVIIe siècle déclarait déjà : "Qui enseigne aux autres s'instruit lui-même". Elle permet aussi de faire apparaître qu'à sa manière l'apprenant exerce informellement et implicitement des formes "sauvages" de tutorat sur celui qui l'accompagne.

## Hugues LENOIR CEP Paris-X

13 Coulet Jean-Claude : La médiation et les théorie?; du développement. Revue Educations n0 9 Juin-octobre 1996, p. 17.

14 Bamier Gérard. Interactions de guidage entre pairs. Revue Educations n 9, op. Cit. p. 44.

15 Ihid. p. 45.

16 J'ai constaté à Strasbourg que grâce au Centre-ressources le»; apprenants avaient pu, dans 1111 premier temps, se familiariser avec la micro-informatique et un logiciel de traitement de textes, puis dans un deuxième, initier les tuteurs néophytes a ces outils.

17 Cité par de nombreux auteurs.